Redakcja naukowa
Andrzej Szromnik

# Marketing terytorialny

## Nowe obszary i narzędzia

Wizerunek, reputacja, marka i promocja jednostki osadniczej oraz rola mediów społecznościowych w działalności marketingowej miast i regionów.

druk pdf epub mobi

edu-Libri

# Marketing terytorialny

## Nowe obszary i narzędzia

Autorzy

Sebastian Brańka
Adam Figiel
Weronika Griszel
Iryna Manczak
Andrzej Szromnik
Ewa Zadęcka

Redakcja naukowa
Andrzej Szromnik

# Marketing terytorialny

## Nowe obszary i narzędzia

edu-Libri
Kraków–Legionowo 2015

**© edu-Libri s.c. 2016**

**Redakcja merytoryczna: Barbara Wardein**

**Korekta: edu-Libri**

**Projekt okładki i stron tytułowych: GRAFOS**

**Recenzent: dr hab. Magdalena Florek**

**Publikacja została dofinansowana ze środków Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego przyznanych Wydziałowi Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie na utrzymanie potencjału badawczego.**

**Wydawnictwo edu-Libri**
**ul. Zalesie 15, 30-384 Kraków**
**e-mail: edu-libri@edu-libri.pl**

**Skład i łamanie: GRAFOS**

**ISBN (druk) 978-83-63804-74-9**
**ISBN e-book (PDF) 978-83-63804-75-6**
**ISBN e-book (epub) 978-83-63804-76-3**
**ISBN e-book (mobi) 978-83-63804-77-0**

# Spis treści

**Wstęp**

**1. Teoretyczne aspekty zarządzania reputacją jednostki osadniczej**

1.1. Pojęcie wizerunku organizacji
1.2. Definicja reputacji organizacji i jej konsekwencje dla pomiaru zjawiska
1.3. Zależności między kulturą, tożsamością i organizacyjną reputacją organizacji
1.4. Synteza elementów składowych reputacji jednostki osadniczej

**2. Marka jako instrument marketingu terytorialnego**

2.1. Istota marki jednostki terytorialnej
2.2. Interesariusze marki jednostki terytorialnej
2.3. Wizerunek jednostki terytorialnej
2.4. Tożsamość jednostki terytorialnej
2.5. Marka jednostki terytorialnej jako determinanta rozwoju lokalnego
2.6. Proces budowania marki jednostki terytorialnej
2.7. Bariery i ograniczenia procesu budowania marki terytorialnej

**3. Optymalizacja wydatków na promocję miast i regionów**

3.1. Wydatki na promocję w historii marketingu terytorialnego – wybrane przykłady efektywności i jej braku
3.2. Skala oraz sposoby ewidencji wydatków na promocję polskich samorządów
3.3. Istota optymalizacji
3.4. Pomiar skuteczności i efektywności działań promocyjnych jako podstawa optymalizacji wydatków na promocję jednostek samorządu terytorialnego
3.5. Źródła finansowania promocji miast i regionów
3.6. Potencjalne obszary optymalizacji wydatków na promocję jednostek samorządu terytorialnego
Podsumowanie

**4. Media społecznościowe w działalności marketingowej miast i regionów**

4.1. Wyznaczniki współczesnej kultury dzielenia się informacjami
4.2. Media społecznościowe − systematyka pojęć
4.3. Cechy serwisów społecznościowych
4.4. Działalność marketingowa miast i regionów w serwisach społecznościowych
4.5. Analiza badania Fanpages Trends
4.6. Polskie miasta na Facebooku
4.7. Polskie regiony na Facebooku
Podsumowanie

**5. City placement – nowy element w strategii zintegrowanej komunikacji marketingowej miast**

5.1. Nowa komunikacja marketingowa miast i regionów
5.2. Nowy cykl realizacyjny strategii promocji miast
5.3. City placement – promocja bez promocji
5.4. Miasto jako obiekt promocji w koncepcji city placement
5.5. Film i nie tylko film w promocji miast
5.6. City placement – ogólna charakterystyka i etapy działań
5.7. Determinanty różnicowania strategii city placement miasta
5.8. City placement – stopnie i determinanty identyfikacji miasta w produkcji audiowizualnej
5.9. Miasto a zespół realizatorów filmowych
5.10. City placement – strategia wyboru miasta filmowego
5.11. City placement – główni adresaci – odbiorcy przekazu promocyjnego
5.12. City placement a inne rodzaje promocji
5.13. City placement a reklama
5.14. Eventowa strategia city placement
5.15. Skuteczność strategii city placement i jej determinanty
5.16. Uwagi końcowe – o zaletach i wadach strategii city placement

**6. Małe miasto jako podmiot marketingu terytorialnego**

6.1. Istota małego miasta
6.2. Przemiany strukturalne i funkcjonalne małych miast
6.3. Orientacja marketingowa małych miast
6.4. Ewolucja i etapy reorientacji zarządzania małymi miastami
6.5. Identyfikacja podmiotów inicjujących działania marketingowe
6.6. Strategia marketingowa małego miasta
6.7. Cele marketingowe małych miast
6.8. Strategia niszy rynkowej jako główny kierunek marketingu małych miast
6.9. Koncepcja Cittàslow szansą na rozwój małego miasta
Podsumowanie

**Bibliografia**

# Table of Contents

**Introduction**

**1. Theoretical aspects of managing place's reputation (*A. Figiel*)**
- 1.1. Image of an organization – the notion
- 1.2. The definition of organization's reputation and its consequences for the measurement of the phenomenon
- 1.3. The relations between culture, identity and organizational reputation
- 1.4. The synthesis of elements forming place's reputation

**2. Brand as an instrument of place marketing (*W. Griszel*)**
- 2.1. The essence of a place's brand
- 2.2. The stakeholders of a place's brand
- 2.3. The image of a place
- 2.4. The identity of a place
- 2.5. The brand of a place as a determinant of local development
- 2.6. The process of a place's brand establishment
- 2.7. Restraints and limitations of establishing a place's brand

**3. Optimization of expenditures for the promotion of cities and regions (*S. Brańka*)**
- 3.1. The expenditures for promotion in the history of place marketing – chosen examples of (in)effectiveness
- 3.2. The scale and registering methods of expenditures for the promotion of Polish towns, cities and regions
- 3.3. The essence of optimization
- 3.4. The measurement of effectiveness and efficiency of promotion activities as a basis for optimization of expenditures for place promotion
- 3.5. The sources of financing city and region promotion
- 3.6. The potential areas of optimizing expenditures for place promotion

Summary

**4. Social media in marketing activities of cities and regions (*I. Manczak*)**
- 4.1. The indicators of modern culture of information sharing
- 4.2. Social media – systemizing the terms
- 4.3. The characteristics of social networks
- 4.4. The marketing activities of cities and regions in social networks
- 4.5. The analysis of Fanpages Trends reports
- 4.6. Polish cities at Facebook
- 4.7. Polish regions at Facebook

Summary

**5. City placement – a new element in integrated marketing communication strategy of**

**cities (*A. Szromnik*)**
5.1. New marketing communication of cities and regions
5.2. A new implementation cycle of the city promotion strategy
5.3. City placement – promotion without promotion
5.4. City as an object of promotion in the city placement concept
5.5. Film and not only film in the promotion of cities
5.6. City placement – general characteristics and stages of activities
5.7. Determinants of differentiating the strategy of city placement
5.8. City placement – stages and determinants of a city's identification in audio-visual production
5.9. City versus a team of filmmakers
5.10. City placement – the strategy of choosing the film city
5.11. City placement – main recipients – the receivers of promotional message
5.12. City placement versus other types of promotion
5.13. City placement versus advertisement
5.14. The event strategy of city placement
5.15. The effectiveness of city placement strategy and its determinants
5.16. Final remarks – on advantages and disadvantages of city placement strategy

**6. Small town as a subject of place marketing (*E. Zadęcka*)**
6.1. The essence of a small town
6.2. Structural and functional transformations of small towns
6.3. Marketing orientation of small towns
6.4. Evolution and reorientation stages in managing of small towns
6.5. Identification of entities initiating marketing activities
6.6. Marketing strategy of a small town
6.7. Marketing aims of small towns
6.8. Market niche strategy as a main direction of marketing in small towns
6.9. The Cittàslow concept as an opportunity for the development of a small town
Summary

**References**

# Wstęp

W ponad dwudziestoletnim po 1989 roku okresie rozwoju piśmiennictwa naukowego z zakresu marketingu miast i regionów, zwanego także marketingiem miejsc, marketingiem terytorialnym, marketingiem komunalnym, ale także marketingiem lokalizacji i marketingiem obszarowym, można wyróżnić przynajmniej kilka podokresów, czyli faz rozwojowych:

- faza I – precyzowanie istoty, przedmiotu, zakresu oraz celów i narzędzi marketingu jednostek terytorialnych,
- faza II – kształtowanie zarysu spójnej dziedziny wiedzy menedżerskiej – marketingu terytorialnego,
- faza III – aplikowanie założeń i narzędzi marketingu terytorialnego w praktyce komunalnej,
- faza IV – poszukiwanie nowych obszarów i narzędzi skutecznego oddziaływania na docelowe rynki miast oraz regionów.

Przedstawiona propozycja periodyzacji rozwoju marketingu terytorialnego zapewne w sposób ogólny, może i w pewnej mierze subiektywny, porządkuje chronologię rozwojową marketingu terytorialnego opartą na aktywności publikacyjnej głównych Autorów. Można stwierdzić, że marketing miast i regionów, odpowiednik anglosaskiego *place marketing,* stanowi rozpoznawalną w środowisku jednostek terytorialnych dziedzinę wiedzy marketingowej, na której skupiają swe zainteresowania naukowo-badawcze dziesiątki pracowników nauki w kraju i odpowiednio znacznie więcej za granicą.

Dynamiczny rozwój teoretyczno-koncepcyjny marketingu terytorialnego nie oznacza, że wyjaśniono i scharakteryzowano wszystkie potencjalne sfery, kierunki i instrumenty właściwe dla rynku miast i regionów w związku z poszukiwaniem przez nie czynników wzmocnienia własnej konkurencyjności. Wiele z nich jest

bowiem stosunkowo trudnych i niejednoznacznych, nie poddając się prostej analogii z rozwiązaniami właściwymi dla marketingu dóbr i usług. Między innymi dlatego marketing miast i regionów sprowadzony został do obszaru typowego dla działalności promocyjnej, koncentrując uwagę na zagadnieniach komunikowania zasobów oraz atrakcji miasta zorientowanego wewnętrznie i zewnętrznie.

W dorobku piśmienniczym marketingu terytorialnego zdominowanym przez problemy promocji jednostek osadniczych daje się zauważyć brak lub niedosyt treści traktujących o produkcie terytorialnym – ofercie miast i regionów przygotowywanej dla aktualnych i potencjalnych klientów, a opartej na ogólnej koncepcji produktu jako zespołu wartości, użyteczności, satysfakcji.

Podobnie nie scharakteryzowano w sposób pogłębiony i spójny z całym instrumentarium marketingowym jednostek osadniczych koncepcji kanałów dystrybuowania produktów terytorialnych w szerokim tego słowa znaczeniu, a więc z identyfikacją nie tylko strumieni zasileniowych (rzeczowo-energetycznych), ale także całej gamy strumieni typu informacyjnego. Potrzeba wyjaśnienia koncepcyjnego tej części składowej kompozycji marketingu mix miast i regionów jest szczególnie silnie odczuwalna, rzutując na pilność jej sprecyzowania w ujęciu ogólnym i szczegółowym.

Opierając się na analizie piśmiennictwa naukowego traktującego o operacyjnej sferze marketingu terytorialnego, można stwierdzić „niedorozwój" rozważań na temat cenowych uwarunkowań transakcji wymiany wartości marketingowych odpowiednich i zgodnych ze specyfiką rynku miast i regionów. Właściwie w polskiej literaturze marketingowej brak jest pogłębionych wyjaśnień koncepcyjnych na temat finansowych i pozafinansowych warunków wymiany wartości marketingowych odpowiadających tradycyjnemu obszarowi cenowo-rabatowemu.

W poszukiwaniach nowych tematów i problemów marketingu miast i regionów autorzy niniejszego opracowania stawiają zwłaszcza na innowacje marketingowe generowane przez nowe technologie

komunikacyjne, a także na problemy wymuszane przez praktykę – przez rzeczywiste potrzeby marketingowe jednostek terytorialnych.

Przedstawiony zbiór zagadnień traktuje więc o ważnych dla praktyki kwestiach marki (*branding*) i strategiach ich kształtowania, w tym renomie jako kategorii wiodącej. Odpowiednio scharakteryzowano miejsce i znaczenie mediów społecznościowych w systemie komunikacji marketingowej miast i regionów. Szczególnie wiele uwagi poświecono strategii city placement jako wyraźnie innowacyjnemu instrumentowi promocji miast i regionów. Specjalnie potraktowano kwestie związane z budżetem marketingowym jako finansową podstawą zakresu oraz celów strategii marketingowych jednostek terytorialnych.

# 1. Teoretyczne aspekty zarządzania reputacją jednostki osadniczej

*Adam Figiel*

W literaturze zarządzania i marketingu w minionej dekadzie XXI wieku znaczną ilość miejsca poświęcono niematerialnym składnikom majątku, a konkretnie reputacji przedsiębiorstwa. Odpowiednia reputacja przyczynia się do zacieśniania relacji między partnerami uczestniczącymi w procesie wymiany oraz znajduje się w obszarze strategii mających na celu między innymi zdobywanie nowych zasobów i poprawianie skuteczności działania. Mając na uwadze definicje marketingu terytorialnego autorstwa H. Mefferta oraz A. Basdereffa, można stwierdzić, iż tematyka reputacji powinna znaleźć swoje miejsce w dyskusji na temat marketingu terytorialnego. Co więcej, w kanonie literatury z zakresu marketingu terytorialnego wskazuje się, iż głównym kryterium jego wyodrębnienia jest kryterium produktowe [Szromnik, 2012, s. 27]. Można więc wnioskować, iż uprawnione jest stosowanie odpowiednio adaptowanych tez dotyczących zarządzania w obszarze marketingu pochodzących z innych obszarów aktywności gospodarczej. Mając na uwadze powyższe, autor niniejszej części opracowania – prowadząc teoretyczne dociekania oraz adaptując tezy powstałe w obszarze zarządzania przedsiębiorstwem – zwraca uwagę na złożoność pojęcia reputacji i jej relacje z tożsamością organizacji, jaką jest jednostka osadnicza, oraz jej kulturą organizacyjną. Wskazuje na zawiłości definicyjne towarzyszące pojęciu reputacji oraz stara się dokonać syntezy elementów składowych reputacji jednostki osadniczej.

## 1.1. Pojęcie wizerunku organizacji

Pomimo iż pojęcie wizerunku jest intuicyjnie zrozumiałe, od początkowych badań poświęconych jego tematyce, sięgających lat

pięćdziesiątych XX wieku do czasów obecnych, nie ma ostatecznej zgody co do definicji tego pojęcia i sposobu jego operacjonalizacji. Mimo braku jednoznaczności pojęcia badania mu poświęcone są niezwykle istotne, gdyż wizerunek jednostki osadniczej stanowi cenny składnik jej aktywów o charakterze niematerialnym, którym powinna ona umiejętnie zarządzać. Korzystny wizerunek jednostki osadniczej może przyciągać inwestorów i przyszłych pracowników oraz redukować efekty działań konkurencji, umożliwiając instytucji, jaką jest jednostka terytorialna, osiąganie ponadprzeciętnego zysku[1].

Pojęcie wizerunku można stosować w odniesieniu do marek korporacyjnych, produktowych, wydarzeń, ludzi oraz obszarów geograficznych. G.R. Dowling twierdzi, że wizerunek funkcjonuje jako „zbiór znaczeń, na podstawie których dany przedmiot jest znany i za pomocą których ludzie go opisują, zapamiętują i odnoszą się do niego" [Dowling, 1986, s. 109–115]. Zgodnie z tym punktem widzenia wizerunek to „obraz kojarzony z nazwą instytucji" [Rynes, 1991, s. 399–444].

Literatura ukazuje dwa przeciwstawne punkty widzenia w chwili praktycznego stosowania pojęcia wizerunku. Pierwszy odnosi się do literatury poświęconej zarządzaniu, drugi zaś jest bliższy literaturze marketingowej. Z perspektywy zarządzania wizerunek oznacza sposób, w jaki – zdaniem członków instytucji – interesariusze z otoczenia zewnętrznego ją postrzegają lub w jaki zarządzający życzyliby sobie, aby ich organizacja była postrzegana przez zewnętrznych interesariuszy [Dutton, Dukerich, Harquail, 1994, s. 239–263; Whetten, Lewis, Mischel, 1992]. W obu przypadkach wizerunek przedsiębiorstwa to wewnętrzne przekonanie kierownictwa co do tego, jak osoby z zewnątrz postrzegają bądź powinny postrzegać instytucję. Próby pomiaru wizerunku na gruncie takiego jego rozumienia mają na celu ustalenie, jak powinien wyglądać wizerunek pożądany przez menedżerów [Gioia, Thomas, 1996, s. 370–403].

Literatura marketingowa kładzie natomiast nacisk na zewnętrzny charakter wizerunku instytucji. Podążając tym tropem, wizerunek jest

sposobem postrzegania jednostki osadniczej przez osoby z otoczenia zewnętrznego. W konsekwencji, zamiast koncentrować się na sposobie postrzegania organizacji przez jej członków, skupiamy się na sposobie jej postrzegania przez zewnętrznych interesariuszy. Odzwierciedla to niejako filozofię przyjętą przez marketing, która z założenia skupia się na zewnętrznych interesariuszach firmy. Stąd się przyjęło, że wizerunek odzwierciedla opinie, postawy, odczucia i skojarzenia zewnętrznych interesariuszy na temat jednostki osadniczej. Na gruncie marketingu możemy więc mówić o wizerunku wśród określonej grupy osób lub o sumarycznej percepcji podzielanej przez wszystkich interesariuszy. Wcześniej cytowana definicja G.R. Dowlinga bazuje na zbiorze znaczeń wśród ludzi, nie określając, czy jest to homogeniczny kolektyw, czy heterogeniczna zbiorowość. Jest to istotny aspekt, biorąc pod uwagę dyskusję, dotyczącą relacji między wizerunkiem a reputacją, prowadzoną w dalszej części opracowania.

Wizerunek może się różnić wśród poszczególnych interesariuszy [Dowling, 1986, s. 109–115]. Organizacja zwykle życzy sobie, aby wśród licznych jej wizerunków panowała spójność, jednak nie zawsze jest to regułą. Zdarzają się sytuacje, gdy instytucje korzystają z faktu posiadania zróżnicowanego wizerunku na poszczególnych rynkach geograficznych. Kreowanie wizerunku w znacznym stopniu uzależnione jest od komunikacji. W modelu zarządzania reputacją i wizerunkiem E.R. Gray i J.M.T. Balmer omawiają, jak tożsamość organizacji tworzy jej wizerunek za pośrednictwem wykorzystywanych przez nią kanałów komunikacyjnych [Grey, Balmer, 1998, s. 695–702]. Poza komunikacją osobową i bezosobową, kluczowym czynnikiem wpływającym na wizerunek są doświadczenia osób powstające w trakcie interakcji z instytucją. Ma to szczególne znaczenie dla instytucji usługowych, w których zachowanie pracowników odgrywa zasadniczą rolę w procesie świadczenia usługi, a w konsekwencji w kreowaniu opinii i postaw klientów. Z kolei R. Abratt i T.N. Mofokeng podkreślają, że atrybuty tworzące wizerunek obejmują: jakość, filozofię organizacji, logo, kulturę organizacyjną, kampanie

reklamowe, nazwę oraz postawę pracowników [Abratt, Mofokeng, 2001, s. 368–386].

Skojarzenia stanowiące wizerunek odnoszą się zarówno do cech materialnych, jak i niematerialnych. Na przykład P. Martineau uważa, że wizerunek składa się zarówno z cech funkcjonalnych, jak i atrybutów psychologicznych [Martineau, 1958, s. 47–55]. Podobnie J.T. Plummer do wizerunku przedsiębiorstwa zalicza jego cechy funkcjonalne, fizyczne i emocjonalne [Plummer, 1984, s. 27–31].

Przez bardzo długi czas w literaturze światowej pojęcia wizerunku i reputacji były używane synonimicznie. Przykładowo F.H.K. Henrion i A. Parkin [1970, s. 23–26] wskazywali, że wizerunek instytucji stanowi ogół obrazów, idei lub reputacji istniejących w umysłach ludzi, którzy się z nią stykali. Część autorów nadal nie wprowadza istotnego rozróżnienia między tymi pojęciami – przykładowo G.R. Dowling pisze, iż „(…) reputacja, jaką osoba przypisuje organizacji, składa się ze zbioru przekonań na temat tej organizacji i sektora, w którym ona działa. To wyobrażenie dotyczące reputacji organizacji jest nazywane „wizerunek organizacji" lub „tożsamość organizacji" [Dowling, 2004].

Odmiennie na relację wizerunku i reputacji patrzą C.J. Fombrun, J. Rindova [1996] oraz D. Bernstein [1986]. Uważają oni, iż wizerunek i reputacja to odmienne pojęcia. Według tych autorów instytucja posiada wiele wizerunków. Wyodrębniają oni między innymi wizerunek prezentowany przez instytucję oraz wizerunek jako obraz instytucji w umyśle odbiorców. Ponadto według cytowanych autorów organizacja może być różnie postrzegana przez różne grupy interesariuszy. Powyższe wizerunki wchodzą ze sobą w interakcje, co powoduje, że w efekcie powstają pewne wspólne odczucia wobec organizacji, będące wypadkową różnych wizerunków i opinii poszczególnych grup interesariuszy. Wypadkowa tych różnych wizerunków stanowi reputację organizacji.

W obliczu występowania dwóch odmiennych podejść do relacji między wizerunkiem i reputacją w dalszej części opracowania dokonano analizy argumentów za i przeciw przyjęciu określonego punktu widzenia.

## 1.2. Definicja reputacji organizacji i jej konsekwencje dla pomiaru zjawiska

Mówiąc o reputacji, warto zauważyć, iż w ostatnich latach w literaturze przedmiotu pojawiało się bardzo wiele synonimicznie używanych pojęć i konstrukcji myślowych. Należą do nich tożsamość (*identity*), wizerunek (*image*) – określenia wykorzystywane najczęściej przez marketing, prestiż (*prestige*) – sformułowanie stosowane w socjologii, wartość firmy (*goodwill*) – stosowane głównie przez rachunkowość i prawo, szacunek (*esteem*), pozycja (*standing*). Z kolei termin „reputacja" najczęściej jest używany przez nauki ekonomiczne i zarządzanie. W tabeli 1.1 przedstawiono sposób rozumienia pojęcia reputacji w różnych kontekstach.

**Tabela 1.1.** Rozumienie pojęcia „reputacja" w wybranych kontekstach

| Kontekst | Rozumienie pojęcia |
|---|---|
| Ekonomia | Reputacja to charakterystyki i sygnały, które opisują prawdopodobne zachowanie organizacji w określonej sytuacji |
| Strategia | Reputacja to niematerialne zasoby organizacji, które są trudne dla konkurentów do imitowania, nabycia lub zastąpienia. Tworzą bariery rynkowe chroniące ich właścicieli, dając im trwałą przewagę konkurencyjną |
| Rachunkowość | Reputacja to jeden z wielu niematerialnych składników majątku, który tworzy wartość, jednakże wartość tę jest bardzo trudno określić |
| Marketing | Reputacja to cecha opisująca skojarzenia, jakie mają jednostki odnośnie do marki korporacyjnej |
| Komunikacja | Reputacja to cechy charakterystyczne organizacji wynikające z relacji, które jest ona w stanie nawiązać ze swoimi interesariuszami |

| | |
|---|---|
| Zarządzanie | Reputacja to wyobrażenia na temat organizacji powstałe wśród jej interesariuszy na skutek przyglądania się jej działaniom i zachowaniom |
| Socjologia | Rankingi reputacji to konstrukcje społeczne pochodzące z relacji, jakie organizacje wykształcają z interesariuszami we wspólnie dzielonym środowisku instytucjonalnym |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Fombrun, Gardberg, Sever, 1999, s. 243].

W zależności od poziomu generalizacji i kontekstu dyskusji każde z wyżej przytoczonych określeń było stosowane na trzy sposoby: jako równoważnik reputacji, jako istotny składnik reputacji lub jako szersze pojęcie obejmujące swoim zakresem reputację. Innymi słowy, określenia te są węższe, szersze lub równoważne z określeniem reputacji, co oznacza brak jednoznaczności definicyjnej omawianego zjawiska. Oczywiście nastręcza to wiele problemów przy analizie i pomiarze zjawiska oraz wywołuje wiele nieścisłości będących przedmiotem krytyki oponentów określonego rozumowania. Warto w tym miejscu zwrócić również uwagę na opracowanie J. Wiktora, który sygnalizuje często występujące mylne używanie pojęć *image* oraz *identity* [Wiktor, 2005, s. 72].

Próbując usystematyzować terminologię pojawiającą się w literaturze światowej, w niniejszej części opracowania dokonano analizy kontekstu, w jakim wykorzystywano dane pojęcia. Spośród szerokiej gamy terminów wyodrębniono cztery oraz zaproponowano odpowiednie nazewnictwo, co pokazano w tabeli 1.2. Poprzez wyizolowanie kontekstów dokonano podziału pojęcia wizerunku na trzy węższe kategorie, utożsamiając jedną z nich z pojęciem reputacji. Powody synonimicznego potraktowania reputacji oraz wizerunku faktycznego zostały omówione dalej.

**Tabela 1.2.** Proponowana terminologia oraz zestawienie nazewnictwa stosowanego w literaturze odnoszącej się do tożsamości, wizerunku oraz reputacji

| Terminologia | Kontekst | Nazewnictwo i autorzy |
|---|---|---|

| | | |
|---|---|---|
| **Tożsamość** | Kim jesteśmy jako organizacja (wyobrażenia na temat organizacji podzielane przez jej członków) | • **Collective identity** (Pratt, 2003)<br>• **Corporate personality** (Marwick, Fill, 1997)<br>• **Identity** lub **organizational identity** (Davies, 2003; Gioia, 2000; Hatch, Schultz, 1997; Pratt, Foreman, 2000; Whetten, Mackay, 2002)<br>• **Perceived organizational identity** (Dutton, 1994) |
| **Zamierzony wizerunek** | Co chce organizacja, aby osoby z zewnątrz o niej myślały (wyobrażenia na temat organizacji, które jej kierownictwo chce, aby podzielali najważniejsi interesariusze) | • **Corporate identity** (Dacin, Brown, 2002; Hatch, Schultz, 1997; Marwick, Fill, 1997; Whetten, Mackay, 2002)<br>• **Desired corporate identity** (van Rekom, 1997; van Riel, Balmer, 1997)<br>• **Desired future image** (Gioia, 2000)<br>• **Desired identity** (van Riel, 1997)<br>• **Desired organizational image** (Scott, Lane, 2000)<br>• **Image** (Whatten, 1997)<br>• **Projected image** (Gioia, 2000) |

| | | |
|---|---|---|
| **Domniemany wizerunek** | Co organizacji się wydaje, jak osoby z zewnątrz o niej myślą (wyobrażenia na temat organizacji, w które jej kierownictwo wierzy, a podzielają je najważniejsi interesariusze) | • **Construed external image** (Dutton, 1994; Gioia 2000)<br>• **Perceived external prestige** (Smidts, Pruyn, van Riel, 2001)<br>• **Perceived organizational prestige** (Bhattacharya, 1995; van Riel, Balmer, 1997)<br>• **Reflected stakeholders appraisals** (Scott, Lane, 2000) |
| **Faktyczny wizerunek / Reputacja** | Co interesariusze faktycznie myślą o organizacji (wyobrażenia na temat organizacji faktycznie podzielane przez najważniejszych interesariuszy) | • **Company evaluation** (Sen, Bhattacharya, 2001)<br>• **Corporate associations** (Berens, 2005; Brown, 1998; Brown, Dacin, 1997; Dacin, Brown, 2002)<br>• **Corporate evaluations** (Brown, Dacin, 1997)<br>• **Corporate identity** (Bhattacharya, Sen, 2003)<br>• **Corporate image** (Marwick, Fill, 1997; van Rekom, 1997)<br>• **Image** (Barich, Kotler, 1991; Britt, 1971; Davies, 2003; Dichter, 1985; Enis, 1967; Gronroos, 1984)<br>• **Organizational image** (Hatch, Schultz, 1997)<br>• **Organizational reputation** (Scott, Lane, 2000)<br>• **Reputation** (Dacin, Brown, 2002; Gioia, 2000; van Riel, 1997; Whetten, 1997)<br>• **Transient impressions** (Gioia, 2000) |

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury wskazanej w tabeli.

Mając na uwadze pojęcie reputacji, warto w tym miejscu przytoczyć sposób jej rozumienia zaproponowany przez D. Bromleya oraz S.L. Warticka. Według D. Bromleya reputację należy rozumieć jako „(…) społecznie podzielane odczucia w ramach homogenicznego kolektywu, nie zaś heterogenicznego ogółu (…)" [Bromley, 2002, s. 36]. Podobnie pojęcie reputacji definiowane jest przez S.L. Warticka, który sugeruje następującą definicję: „(…) suma percepcji osób należących do danej grupy interesariuszy na temat odpowiedniości reakcji organizacji na ich potrzeby i oczekiwania (…)" [Wartick, 2002, s. 372]. Jednakże od lat 90. ubiegłego stulecia definicja reputacji C. Fombrun wydaje się być najczęściej cytowana i stosowana. Według niego reputacja to „(…) suma percepcji różnych kolektywów na temat przeszłych działań i zachowań organizacji oraz oczekiwań co do jej przyszłych działań i zachowań, która opisuje stosunek organizacji do jej otoczenia i porównuje go ze stosunkiem, jaki mają względem otoczenia organizacje bezpośrednio z nią konkurujące" [Fombrun, 1996, s. 72].

W tym miejscu należny na moment wrócić do cytowanej wcześniej definicji wizerunku G.R. Dowlinga. Odnosząc treść definicji do jednostki osadniczej, czyli „zbioru znaczeń, na podstawie których dana jednostka osadnicza jest znana i za pomocą których ludzie ją opisują, zapamiętują i odnoszą się do niej", można zauważyć znaczne podobieństwo do sposobu pojmowania reputacji przez D. Bromleya, S. Warticka oraz C. Fombruna. Można zatem stwierdzić, iż w kontekście jednostki osadniczej pojęcia wizerunku i reputacji będą synonimiczne.

Prowadząc dalej rozważania dotyczące reputacji, należy wskazać na spory rozdźwięk między D. Bromley, S. Wartickiem oraz C. Fombrun. Rozdźwięk dotyczy głównie kwestii percepcji, a konkretnie zbiorowości osób, które podzielają daną percepcję. To co charakterystyczne w definicji C. Fombrun, to po pierwsze, podkreśla ona wagę percepcji jako elementu osiowego omawianego zjawiska, po drugie, reputacja, będąc zbiorową percepcją, stanowi sumę percepcji wszystkich interesariuszy – nie zaś wybranych jednej czy

kilku grup, po trzecie, owa percepcja jest porównywana w stosunku do pewnego standardu.

Należy tu zastanowić się nad wyżej wymienionymi cechami tak zdefiniowanej „reputacji" oraz ich implikacjami dla pomiaru badanego zjawiska. Trudno się nie zgodzić z propozycją C. Fombrun. Reputacja, czy to jednostki osadniczej, czy jakiegoś innego obiektu jest percepcją obiektu przez otoczenie. Oczywiście w każdym zbiorze ludzi większym od jedności raczej nie zdarzy się jednomyślność co do postrzegania organizacji, jednakże cały czas można mówić o występowaniu zjawiska reputacji. Powstaje też kwestia siły reputacji. To co można by nazwać siłą reputacji, oznacza zgodność różnych członków kolektywu co do sposobu postrzegania stosunku organizacji do interesariuszy. Bez względu na to, czy członkowie kolektywu są zgodni w swoich odczuciach co do stosunku jednostki osadniczej do otoczenia zewnętrznego, czy też nie, badane zjawisko występuje. W przypadku braku zgodności można jedynie kwestionować siłę reputacji, nie zaś występowanie samego zjawiska. Tak więc usytuowanie percepcji jako elementu osiowego reputacji w znaczny sposób ułatwia jej pomiar. Dzięki takiemu zabiegowi zjawisko właściwie zawsze występuje. Dokonując pomiaru, w zasadzie wystarczy tylko sprecyzować poziom, na jakim będziemy analizować percepcję (czy jest to jednostka, grupa, członkowie organizacji, wybrani interesariusze itd.), oraz dokonać jej pomiaru, badając wybraną grupę osób pod kątem postrzegania przez nią jednostki osadniczej. Przy takim definiowaniu reputacji nie ma konieczności dowodzenia, że zjawisko faktycznie zachodzi, gdyż występuje ono zawsze, bez względu na to, jakich odpowiedzi udzielą ankietowani. Tak więc kwestie związane z pomiarem reputacji dotyczą jedynie metody, doboru próby, wiarygodności instrumentu pomiarowego czy też wskaźnika zwrotu wypełnionych ankiet.

Nieco zastanawiający jest fakt percepcji zbiorowej występujący w definicji C. Fombrun. Kwestia przyjęcia percepcji zbiorowej w definicji jest zrozumiała, aczkolwiek logika za tym stojąca budzi pytanie, czy jest to potrzebne. Głównym powodem przyjęcia percepcji zbiorowej są względy pragmatyczne związane z jej pomiarem. Większość miar

reputacji organizacji (np. Fortune MAC pojawiło w 1955 roku) powstała i zaczęto się nimi posługiwać w sposób intuicyjny, zanim zdefiniowano zjawisko reputacji organizacji. Tak więc definicja (pojęcie reputacji C. Fombrun datuje się na 1996 rok) została niejako dopasowana do sposobu pomiaru reputacji. Przyczyny są zrozumiałe, aczkolwiek logikę takiego zabiegu można z pewnością kwestionować, co jest widoczne w literaturze przedmiotu. Jednakże istnieją też argumenty literaturowe wskazujące na zasadność powyższej logiki. Mianowicie magazyn „Fortune", rozpoczynając pomiary reputacji, musiał określić, czym jest reputacja organizacji, inaczej nie byłoby wiadomo, co jest mierzone. Określenie przez magazyn „Fortune", czym w jego opinii jest reputacja organizacji, nie zostało nigdy przedstawione w formie definicyjnej, jednakże wytyczono pewne jej ramy, które znajdują odzwierciedlenie w pomiarze, który jest cyklicznie dokonywany przez czasopismo. Można więc założyć, że skoro pomiar dotyczy percepcji zbiorowej, to wspomniana „zbiorowość" znalazła się tam na skutek tak wytyczonych ram. Czyli, innymi słowy, „Fortune" uznał, iż mówiąc o reputacji organizacji, powinniśmy się posługiwać percepcją zbiorową. Są to oczywiście domniemania, jednakże biorąc pod uwagę rangę czasopisma i jego zasięg, można przyjąć, że percepcja zbiorowa jest zasadna, a definicja zaprezentowana przez C. Fombrun stanowi zwerbalizowanie wspomnianych ram wytyczonych przez magazyn „Fortune". Nie są to oczywiście jedyne powody przyjęcia percepcji zbiorowej. Inne argumenty „za" przedstawiono dalej.

Stwierdza się spore zamieszanie pojęciowe dotyczące anglojęzycznych określeń *image*, *identity* oraz *reputation.* Niejednokrotnie są one wykorzystywane jako synonimy, bądź też ich znaczenie różni się w zależności od kontekstu. Próbę usystematyzowania terminologii podjęto we wcześniejszej części opracowania i wyodrębniono terminy, takie jak „tożsamość" oraz „wizerunek" w trzech jego odmianach (tab. 1.2). Powstaje więc pytanie, gdzie w tej typologii można umieścić pojęcie reputacji. Analizując literaturę poświęconą omawianemu zjawisku, można stwierdzić, iż tożsamość, wizerunek i reputacja – to percepcja

organizacji zachodząca wśród różnych grup. I tak, tożsamość to wyobrażenia na temat organizacji podzielane przez jej członków. Wizerunek to wyobrażenia podzielane przez otoczenie zewnętrzne instytucji. Z kolei reputacja to zagregowana percepcja jednostki osadniczej podzielana przez członków organizacji oraz interesariuszy z jej otoczenia. Oznaczałoby to, iż reputacja jest funkcją tożsamości i wizerunku. Tłumaczy to poniekąd, dlaczego w definicji reputacji pojawia się percepcja zbiorowa. Podobne podejście prezentują w swoich pracach G. Davies, R. Chun, R.V. da Silva i S. Roper [2001, s. 113–127]. Oznaczałoby to również, że reputacja jest pojęciem szerszym niż wizerunek. Autor niniejszego opracowania nie podziela jednak tego poglądu, argumentując swoje stanowisko w dalszej części pracy.

Bez względu na powody, dla których w definicji reputacji pojawia się pojęcie „percepcja zbiorowa" – czy to pragmatyzm, czy też chęć odróżnienia pojęcia reputacji od pojęć wizerunku i tożsamości – nastręcza to kłopotów nie tyle w pomiarze zjawiska, ile w interpretacji wyników tak dokonanego pomiaru. Ilustruje to przykład w tabeli 1.3. Przedstawiono w niej hipotetyczne wskaźniki reputacji wśród wybranych grup interesariuszy trzech analizowanych jednostek osadniczych. Pomiaru reputacji dokonywano w skali od 0 do 10, gdzie 0 oznaczało najniższy poziom reputacji, a 10 najwyższy możliwy. W każdym wierszu przedstawiono uśredniony wynik dla danej grupy interesariuszy. W dolnym wierszu przedstawiona jest suma wyników, które instytucja uzyskała wśród wszystkich grup. Wartość ta jest traktowana jako wskaźnik reputacji będący formą zagregowanej percepcji.

**Tabela 1.3.** Hipotetyczne wskaźniki reputacji organizacji wśród jej interesariuszy

| Interesariusz | Jednostka osadnicza 1 | Jednostka osadnicza 2 | Jednostka osadnicza 3 |
|---|---|---|---|
| A | 5 | 10 | 1 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| B | 5 | 10 | 9 |
| C | 5 | 3 | 10 |
| D | 6 | 1 | 1 |
| E | 6 | 1 | 5 |
| Wskaźnik reputacji | 27 | 25 | 26 |

Źródło: opracowanie własne.

Próbując dokonać interpretacji wyników przedstawionych w tabeli, można stwierdzić, że jednostka osadnicza 1 ma najwyższy wskaźnik reputacji, czy też najlepszą zbiorową percepcję. Jednakże gdyby spytać którąkolwiek z badanych grup o to, która jednostka osadnicza ma najlepszą reputację, żadna z grup nie wskazałaby jednostki osadniczej 1. Nasuwa się w tym miejscu pytanie, jak należy interpretować uzyskany sumaryczny wynik? Analizując dane zawarte w tabeli, można się pokusić o stwierdzenie, iż jednostka osadnicza 1 nie ma najlepszej percepcji swoich przeszłych i ewentualnych przyszłych działań i zachowań w stosunku do interesariuszy w porównaniu ze swoimi konkurentami, lecz jedynie akceptowalną i nieszkodzącą żadnej z grup interesariuszy. Można się więc zastanawiać, czym faktycznie jest percepcja zbiorowa? Jakie konsekwencje dla jednostki osadniczej pociąga za sobą określony poziom tak zmierzonej reputacji? Patrząc na hipotetyczne dane w tabeli 1.3, a konkretnie na końcowy wskaźnik reputacji i jego poziomy cząstkowe wśród poszczególnych grup interesariuszy, można stwierdzić, iż reputacja służy głównie legitymizowaniu prowadzonej działalności. Do osiągnięcia bowiem wysokiego sumarycznego wskaźnika jednostka osadnicza wcale nie musi zdystansować rywali wśród żadnej z grup, wystarcza, że jest

postrzegana przeciętnie, a to oznacza, że przy tak zbudowanej reputacji sumarycznej nie będzie możliwości wyraźnego odróżnienia się od konkurentów. Tak rozumiana reputacja nie będzie służyła dyferencjacji instytucji i nie będzie podstawą przewagi konkurencyjnej, lecz jedynie będzie umożliwiała legitymizację działania organizacji.

Problem percepcji zbiorowej można by próbować rozwiązać przez dokonanie dezagregacji percepcji. Oznaczałoby to, iż pomiar będzie dokonywany wśród wybranych grup interesariuszy. Taki wynik będzie znacznie bardziej miarodajny i łatwiejszy w interpretacji. Znacznie łatwiej będzie również przełożyć tak określony poziom zjawiska na konkretne działania menedżerskie. Powstaje jednak problem. Taki pomiar nie odzwierciedla natury zjawiska, czyli „zagregowanej percepcji". Oznacza to, że nie mierzymy reputacji, lecz jedynie coś do niej podobnego. Dokonując dezagregacji percepcji, reputacja staje się albo tym, co nazywamy „tożsamością", albo „wizerunkiem" w obrębie wybranej grupy interesariuszy.

Kolejnym wyzwaniem dla interpretacji wyników pomiaru reputacji jest określenie, czym dla poszczególnych interesariuszy jest reputacja. Zbiorowa percepcja, z którą mamy do czynienia w definicji, po dezagregacji percepcji poszczególnych grup interesariuszy może dotyczyć zupełnie innych kwestii. I tak, przykładowo, dla społeczeństwa najważniejszym czynnikiem wpływającym na poziom reputacji może być proekologiczna postawa jednostki osadniczej, podczas gdy dla przedsiębiorców najważniejszym elementem może się okazać jakość świadczonych usług w urzędach, a dla inwestorów stopa zwrotu z inwestycji możliwa do uzyskania w danej jednostce osadniczej. Włączenie do pomiaru określonej kwestii ważnej dla danej grupy interesariuszy – nazwijmy tę kwestię obiektem reputacji – pomogłoby uniknąć problemów z interpretacją percepcji zbiorowej. Pojawia się jednak kwestia odejścia od definicyjnego rozumienia reputacji jako percepcji zbiorowej, a co za tym idzie, pomiar dokonany w ten sposób przestaje być tym, co rozumiemy przez pojęcie reputacji.

Nawiązując do powyższego stwierdzenia, pojawia się argument, iż nie wszyscy interesariusze są jednakowo ważni dla kreowanej reputacji instytucji. Jak piszą R.K. Mitchel, B. Agle, D.J. Wood [1997, s. 853–886], w zależności od sytuacji i okoliczności jedni interesariusze stają się ważniejsi dla organizacji od innych. Waga interesariuszy uzależniona jest od siły ich wpływu na losy organizacji oraz opiniotwórczości w procesie legitymizacji działalności instytucji. Do bardzo podobnych wniosków doszedł również S.C. Zygidopoulous, opierając swoje dociekania na specyfice poszczególnych grup interesariuszy oraz wielowymiarowości reputacji organizacji [Zygidopoulous, 2001, s. 416–441]. W tym miejscu pojawia się jednak pytanie, w jaki sposób propozycję podziału interesariuszy na ważniejszych i mniej ważnych uwzględnić w definicji reputacji opierającej się na zbiorowej percepcji? Jedną z sugestii mogłoby być stworzenie systemu „ważenia" interesariuszy. Pozytywem wynikającym z wprowadzenia wag dla interesariuszy byłoby z pewnością uniknięcie wcześniej sugerowanej konieczności wprowadzania obiektu reputacji. Powstaje jednak kolejny kłopot dotyczący słuszności wykorzystywanych wag, mianowicie, jak stworzyć system „ważenia" interesariuszy, tak aby można go było stosować w różnych sytuacjach i okolicznościach? W świetle obecnego stanu wiedzy i prowadzonych badań nad tematyką reputacji odpowiedź na powyższe pytania jest nieznana. Próba odpowiedzi na nie jest również celem niniejszego opracowania. Powodem, dla którego zostały one tutaj przywołane, jest raczej ukazanie implikacji, jakie niesie ze sobą sposób zdefiniowania zjawiska i jego wpływ na pomiar, gdyż definicja określa granice zjawiska oraz wyznacza kierunki jego pomiaru. Reasumując powyższe rozważania, można stwierdzić, że definicja reputacji organizacji oparta na zbiorowej percepcji, choć najczęściej cytowana w literaturze przedmiotu, nastręcza zasadniczych kłopotów w interpretacji wyników pomiaru tak zdefiniowanego zjawiska. Z punktu widzenia przyszłych decyzji menedżerskich zdecydowanie trafniej jest dezagregować percepcję, co pozostaje w zgodzie z mniej popularnymi definicjami reputacji przytaczanymi wcześniej.

Konkludując, należy zauważyć, iż sposób zdefiniowania zjawiska ma olbrzymie konsekwencje dla jego dalszego pomiaru. Kwestie definicyjne są niezwykle istotne z punktu widzenia rzetelności pomiaru, szczególnie od strony metodologicznej. Innymi słowy, na dzień dzisiejszy dokonując pomiaru reputacji organizacji, napotykamy – bazując na definicji C. Fombrun – znaczne trudności w interpretacji tak otrzymanej miary reputacji. Trudności te polegają na problemach z interpretacją tak uzyskanego wskaźnika reputacji i przełożenia go na konkretne decyzje menedżerskie. Stąd też w niniejszym opracowaniu przyjęto rozumienie reputacji zaproponowane przez D. Bromleya lub S.L. Warticka, którzy twierdzą, iż reputacja jest percepcją lub odczuciem homogenicznej grupy, a nie heterogenicznego ogółu. Również w świetle wcześniej przytoczonych argumentów zakłada się synonimiczne rozumienie reputacji organizacji oraz faktycznego wizerunku organizacji. Tak też pojęcia te w odniesieniu do jednostki osadniczej będą używane zamiennie w dalszej części opracowania.

## 1.3. Zależności między kulturą, tożsamością i organizacyjną reputacją organizacji

Jednym z istotniejszych wyzwań stojących przed współczesnymi organizacjami jest zacieranie się granic między ich wnętrzem a otoczeniem zewnętrznym. Jeszcze do niedawna instytucje mogły w łatwy sposób utrzymać podział na te dwie sfery, co wynikało ze stosunkowo małej ilości interakcji zachodzących między osobami z wnętrza organizacji a jednostkami reprezentującymi środowisko zewnętrzne. Osobami w organizacji odpowiedzialnymi za kontakty z otoczeniem zewnętrznym byli kierownicy wyższego szczebla zarządzania, kierownicy działów marketingu i public relations (PR), pracownicy odpowiedzialni za zakupy oraz stratedzy wytyczający kierunek działania i utrzymujący kontakty ze środowiskiem w celu pozyskania aktualnych informacji o konkurentach niezbędnych do skutecznego konkurowania. Natomiast komunikacja wewnątrz instytucji pozostawała w gestii kierowników średniego i niższego szczebla, jak również działu personalnego, kierowników pionów

funkcjonalnych oraz księgowości. Sytuacja ta zaczęła jednak ulegać zmianie pod wpływem upowszechniania się pracy zespołowej, przebudowy, czy też reengineeringu procesów zarządczych, coraz większego zapotrzebowania na dostarczanie kastomizowanych usług w precyzyjnie określonym czasie, spłaszczania hierarchii organizacyjnych czy wykreowania nowego podejścia polegającego na koncentracji na potrzebach klienta. Spowodowało to konieczność kontaktowania się z otoczeniem zewnętrznym nie tylko przez osoby i komórki organizacyjne, które wcześniej były do tego powołane, lecz w zasadzie przez wszystkich członków organizacji. Środowiska wewnętrzne i zewnętrzne organizacji zaczęły się wzajemnie przenikać i wpływać na siebie, stawiając nowe wyzwania przed kierownictwem.

Ta część opracowania ma na celu wykazanie, iż działania instytucji i kierowników wyższego szczebla jednocześnie oddziałują na tożsamość i na reputację instytucji. Dzieje się tak na skutek zacierania granic między środowiskiem wewnętrznym i zewnętrznym organizacji.

Według J. Altkorna tożsamość jest zestawem podstawowych atrybutów wyróżniających daną organizację od innych graczy rynkowych, a zwłaszcza bliskich konkurentów [Altkorn, 2002, s. 7]. R. Niestrój uważa, iż tożsamość można zdefiniować jako zespół cech i właściwości, pozwalający określić oraz zidentyfikować daną organizację [Niestrój (red.), 2009, s. 105]. Z kolei M. Strużycki twierdzi, iż tożsamość to zbiór cech organizacji, nadający mu specyficzny, stabilny i spójny charakter [Strużycki M. (red.), 2004, s. 165–166]. Natomiast E. Frąckiewicz [2004, s. 208–209] definiuje tożsamość jako sumę elementów, które pozwalają zidentyfikować instytucję, wyróżnić ją spośród innych. Polska literatura jest jednomyślna w kwestii pojmowania pojęcia tożsamości, podczas gdy w literaturze anglojęzycznej występują pewne różnice. Pojęcie tożsamości jest nieco inaczej rozumiane w anglojęzycznej literaturze zarządzania i marketingu. W literaturze z zakresu zarządzania zwykle mówi się o tożsamości organizacyjnej (*organizational identity*), podczas gdy w marketingu autorzy posługują się pojęciem

korporacyjnej czy też zbiorowej tożsamości (*corporate identity*). Przez pojęcie tożsamości organizacyjnej rozumie się to, jak członkowie organizacji ją postrzegają, co o niej myślą i co czują. Jest ona traktowana jako zbiorowe, podzielane przez członków organizacji pojmowanie wartości, którymi się kieruje organizacja, oraz jej cech szczególnych. S. Albert i D. Whetten zaproponowali definicję tożsamości organizacyjnej, która zyskała bardzo duże uznanie w środowisku akademickim. Określa ona tożsamość organizacyjną jako wartości wyznawane przez instytucję i jej cechy charakterystyczne, które są osiowe, trwałe oraz wyróżniające. Te osiowe, trwałe i wyróżniające cechy i wartości organizacji składają się na jej unikatowy charakter i stanowią jej tożsamość organizacyjną [Albert, Whetten, 1985, s. 263–295 za: Hatch, Schultz, 1997, s. 357].

Pojęcie tożsamości zbiorowej, czy też korporacyjnej różni się nieco od pojęcia tożsamości organizacyjnej. Różnica między tymi kategoriami polega głównie na stopniu, w jakim tożsamość jest uznawana za pochodną działań z zakresu zarządzania, a co za tym idzie, za efekt działań kierownictwa organizacji. Mimo że obydwa punkty widzenia opierają się na próbie określenia, co stanowi istotę organizacji, to silne związki wskazywane między wspomnianą istotą instytucji a jej strategią i wizją podkreślają rolę kierownictwa w formułowaniu tożsamości korporacyjnej. W podejściu reprezentowanym przez marketing wskazuje się sposoby i metody, za pomocą których kierownictwo instytucji przekazuje informacje do otoczenia zewnętrznego, podczas gdy w perspektywie zarządzania uwypuklane są raczej relacje między pracownikami a organizacją [Dutton, Dukerich, Harquail, 1994, s. 239–263].

Podobnie jak w przypadku tożsamości, także problematyka wizerunku i reputacji jest odmiennie traktowana w literaturze zarządzania i marketingu. Autorzy zajmujący się zagadnieniami marketingu, mówiąc o reputacji, niezwykle rzadko koncentrują się na wnętrzu organizacji, pozostawiając w swoim obszarze zainteresowań jej środowisko zewnętrzne. Tymczasem literatura zarządzania, traktując o wizerunku, koncentruje swoją uwagę prawie wyłącznie

na wnętrzu organizacji. I tak, dla przykładu, J. Dutton definiuje wizerunek jako wyobrażenie członków organizacji o tym, co sądzą osoby spoza organizacji o ich instytucji [Dutton, Dukerich, 1991, s. 517–554]. Poniżej dla kontrastu przedstawiono definicję powstałą na gruncie marketingu autorstwa D. Bernsteina, który twierdzi, iż wizerunkiem jest nie to, czym instytucji wydaje się że jest, lecz przekonania i odczucia jej dotyczące występujące w świadomości jej zewnętrznych interesariuszy [Hatch, Schultz, 1997, s. 359]. Ponadto literatura marketingowa wskazuje na występowanie odmiennych wizerunków czy też reputacji wśród różnych interesariuszy. Podążając dalej tym tokiem myślowym, całościowa reputacja jednostki osadniczej stanowi sumę tych różnych cząstkowych reputacji wśród zewnętrznych interesariuszy, o czym pisze G.R. Dowling [1993, s. 104]. Penetrując literaturę marketingową, warto przytoczyć słowa H. Baricha i P. Kotlera, którzy uważają, że reputacja jest tworem powstałym z odczuć osób pochodzących z otoczenia zewnętrznego organizacji. Odczucia te są tworzone, podsycane, manipulowane w celu oddziaływania na odbiorców przez samą zainteresowaną instytucję. Oznacza to, że reputacja jest celowo kształtowana przez organizację, aby w pewien sposób oddziaływać na zachowania osób z zewnątrz [Barich, Kotler, 1991, s. 94–105]. Wspomniane oddziaływanie dokonuje się na wiele sposobów, do których można zaliczyć między innymi komunikację prowadzoną przez kierownictwo, rzeczników czy też działania PR. Jednakże warto pamiętać, iż reputacja to nie tylko suma działań komunikacyjnych. Oprócz nich pojawiają się też inne czynniki wpływające na reputację organizacji. Do tych najistotniejszych należy zaliczyć interakcje zachodzące między pracownikami a osobami z otoczenia zewnętrznego. Jak wskazuje literatura przedmiotu na reputację może mieć wpływ również szereg czynników zewnętrznych będących poza kontrolą instytucji, a są nimi opinie ekspertów, liderów, informacje medialne itp.

Pojęcie kultury organizacyjnej nie pojawia się często w literaturze marketingowej poświęconej tematyce reputacji. Jednakże gdy w nielicznych opracowaniach czynione są odniesienia do kultury

organizacyjnej, przedstawiana jest ona jako swoistego rodzaju spoiwo łączące organizację [Hatch, Schultz, 1997, s. 359]. Oczywiście takie pojmowanie kultury organizacyjnej nie prezentuje całego bogactwa teorii rozwiniętej na gruncie zarządzania. W zarządzaniu kultura organizacyjna przedstawiana jest jako twór łączący wszystkich członków organizacji, pochodzący i rozwijający się na wszystkich szczeblach hierarchii oraz posiadający swój fundament w historii organizacji, której to przejawy można dostrzec zarówno w środkach trwałych, jak i niematerialnych wartościach będących w posiadaniu instytucji (nazwa, logo oraz symbole, kadra kierownicza). Według M. Bartosik-Purgat [2010, s. 34] kultura organizacyjna jest charakterystycznym dla organizacji systemem procesów, które łączą preferowane przez kierownictwo i pracowników wartości i normy społeczne oraz kulturowe z ich postawami. A. Kupczyk [1998, s. 61] twierdzi, iż przez pojęcie kultury wewnątrzorganizacyjnej należy rozumieć zespół podzielanych przez personel wartości moralnych i etycznych, norm postępowania i zachowania się pracowników oraz kierownictwa, jak również sposoby komunikowania się i przyjęte zwyczaje w danej instytucji. Kultura organizacyjna obejmuje więc elementy materialne i niematerialne, które stanowią element osiowy reputacji. Podczas gdy badania prowadzone na gruncie marketingu poświęcone reputacji koncentrują uwagę na sposobach, w jakich materialne i niematerialne elementy organizacji przekazują informacje o firmie do jej zewnętrznych interesariuszy, badania poświęcone kulturze organizacyjnej prowadzone w naukach o zarządzaniu koncentrują się na sposobie przekazywania informacji do członków organizacji.

W literaturze zarządzania konceptualizacja pojęcia kultury w niewielkim stopniu akcentuje związki kultury organizacyjnej i otoczenia organizacji. Kultura jest raczej postrzegana jako twór mający swoje korzenie jedynie wewnątrz organizacji. Jak pisze J. Adamczyk [2009, s. 71–72] „(…) kultura organizacyjna to ogół norm i wartości, które dotyczą przede wszystkim sposobu pracy, postaw wobec innych, zachowań, akceptowanych środków i sposobów rozwiązywania problemów. Kultura w powszechnym rozumieniu

odnosi się do wewnętrznego życia organizacji (…)". Według A. Stachowicz-Stanusch [2007, s. 139] kultura organizacyjna to zbiór wspólnych dla większości ludzi w przedsiębiorstwie przekonań, nastawień i celów, które bez specjalnych nakazów kształtują sposoby, w jaki działają i współdziałają pracownicy. Z kolei według C. Sikorskiego [2005, s. 9] kultura organizacyjna to określone wzory myślenia i zachowania, których przyswojenie w grupie pozwala zrozumieć i zaakceptować przyjęte rozwiązania organizacyjne. Z. Mikołajczyk [1999, s. 120] podkreśla, iż przez kulturę organizacyjną rozumie się to, co łączy pracowników instytucji w realizacji jej funkcji i podporządkowuje ich zachowania pewnym wspólnym wzorcom i modelom, co wyróżnia daną organizację od innych. M. Strużycki stwierdza, iż kultura organizacji prezentuje przekonania i wartości kulturowe tkwiące wewnątrz organizacji, które w połączeniu ze strukturą, systemami, celami i technologią stają się istotnym czynnikiem kształtującym wyniki instytucji [Strużycki M. (red.), 2004, s. 168]. Z kolei zdaniem K. Opolskiego [2003, s. 91] kultura zbiorowa firmy to zbiór norm, wartości, poglądów, przekonań, wzorców postępowania podzielanych przez członków danej organizacji.

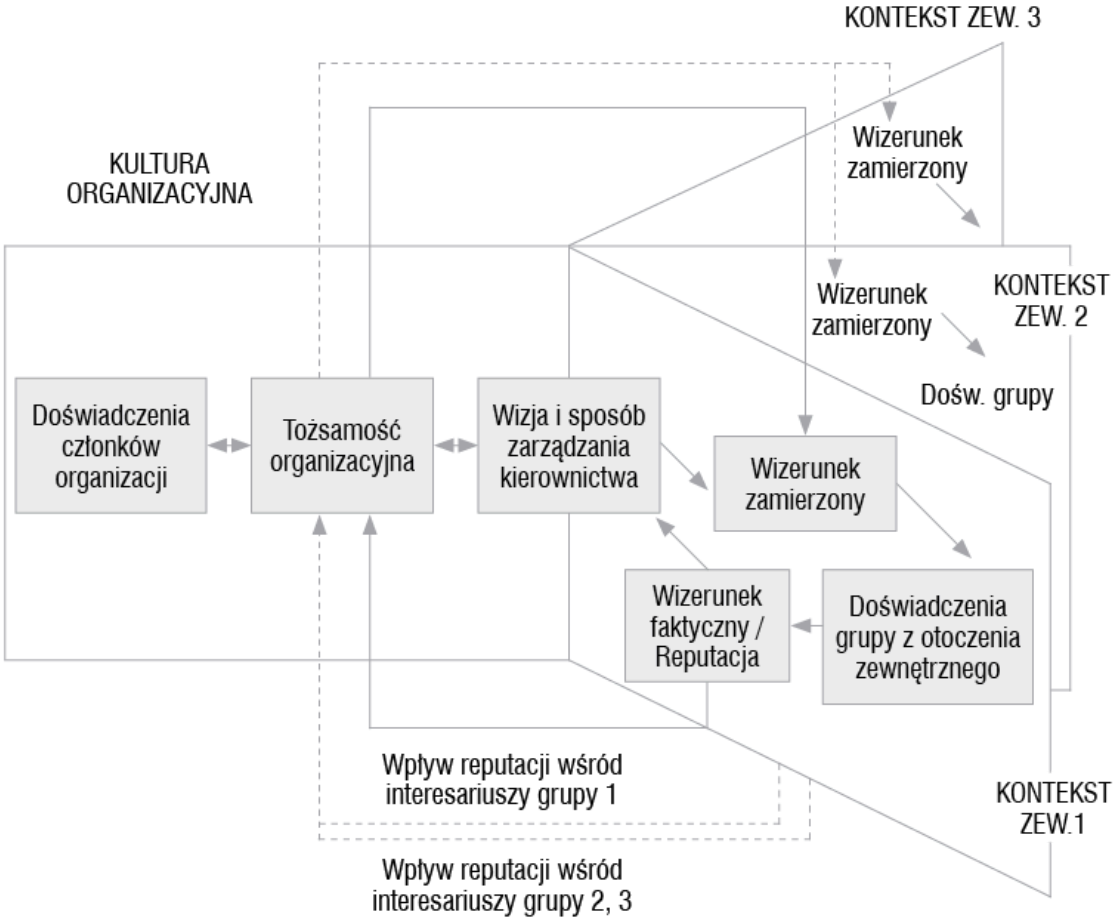
W niniejszym opracowaniu przyjęto jednak marketingowy punkt widzenia prezentowany przez K. Mazurek-Łopacińską oraz M. Hatch i M. Schultz. Według K. Mazurek-Łopacińskiej kultura organizacji to system typowych dla organizacji wartości, norm i wzorców zachowań zarówno wewnątrz instytucji, jak i wobec podmiotów otoczenia – może zatem w istotnym stopniu ułatwić kształtowanie związków z interesariuszami [Mazurek-Łopacińska, 2002, s. 167]. Bardzo podobny punkt widzenia przyjmują M. Hatch i M. Schultz [1997, s. 360], twierdząc, że kontekst kulturowy wpływa zarówno na inicjatywy menedżerskie, jak i na codzienne interakcje dokonujące się między członkami organizacji a otoczeniem zewnętrznym. Co więcej, na skutek coraz większych trudności w odseparowywaniu wnętrza organizacji od otoczenia zewnętrznego, symbole kultury organizacyjnej stają się ważnym składnikiem budowania reputacji instytucji w jej zewnętrznym otoczeniu. Potwierdzają to również słowa A. Szałkowskiego, który pisze, iż „(…) za pomocą kultury

kreuje się wizerunek organizacyjny (…)” [Szałkowski, Bukowska, 2005, s. 83]. Z kolei ukształtowana reputacja organizacji w otoczeniu zewnętrznym stanowi informację dla kierownictwa instytucji o tym, jak ewentualnie modyfikować kulturę organizacyjną.

Jakie są więc zależności między kulturą, tożsamością i reputacją organizacji? W wyrażaniu tożsamości organizacyjnej instytucja posługuje się artefaktami kultury organizacyjnej w sposób symboliczny, tak aby przedstawić obraz organizacji. Obraz ten będzie interpretowany przez odbiorców. W zależności od tego, kto jest odbiorcą, prezentowany przez instytucję obraz będzie interpretowany z wykorzystaniem różnych kontekstów kulturowych. Jeżeli odbiorcami będą członkowie organizacji, sposób tworzenia obrazu będzie podlegał interpretacji w tym samym kontekście kulturowym, w którym został stworzony. Będzie to miało charakter zamkniętego układu, pozbawionego wpływów zewnętrznych. Jednakże, jeżeli przyjmiemy wcześniejsze założenie dotyczące zacierania się granic między wnętrzem organizacji a jej otoczeniem zewnętrznym, sytuacja przyjmie diametralnie inny obrót. Przedstawiany przez instytucję obraz organizacji będzie interpretowany nie tylko przez członków organizacji, którzy wykorzystają ten sam kontekst kulturowy do jego interpretacji, lecz również przez osoby z otoczenia organizacji. Osoby z otoczenia będą interpretowały przedstawiany obraz organizacji, opierając się na swoim kontekście kulturowym. Oznacza to, że najprawdopodobniej nadawany przez instytucję obraz będzie nieco inaczej odebrany na skutek interpretacji dokonującej się w innym kontekście kulturowym oraz stworzy nieco inny od zamierzonego wizerunek organizacji.

Można przypuszczać, że kultura organizacyjna, o ile wcześniej była „własnością” przynależną do instytucji, o tyle w dzisiejszych czasach podlega wpływom otoczenia zewnętrznego. Podobnie, o ile wcześniej tożsamość organizacyjna była wewnętrzną sprawą organizacji i pozostawała poza wpływami zewnętrznymi, o tyle w dzisiejszym świecie zaczyna im podlegać na skutek rozmywania się granicy między wnętrzem a otoczeniem instytucji. Można więc postawić tezę,

że związki między kulturą organizacyjną, tożsamością i reputacją cechują się wzajemnymi zależnościami (rys. 1.1).




**Rysunek 1.1.** Zależności między kulturą organizacyjną, tożsamością i reputacją organizacji w ujęciu marketingowym

Źródło: opracowanie własne.

Osadzona w kulturze organizacyjnej tożsamość organizacyjna dostarcza symboli, na podstawie których tworzony jest zamierzony wizerunek organizacyjny. Ten ostatni jest następnie komunikowany na zewnątrz instytucji do jej otoczenia i tam interpretowany przez interesariuszy, tworząc wizerunki faktyczne. Następnie faktyczne wizerunki organizacyjne są wchłaniane przez organizację i poddawane interpretacji w kontekście kultury organizacyjnej. Faktyczne wizerunki wpływają na tożsamość organizacyjną i mogą powodować jej modyfikację. Innymi słowy to, czym jest organizacja,

czyli tożsamość organizacyjna, jest odzwierciedlane w czynach organizacji oraz w tym, jak otoczenie postrzega te czyny. Na przykład, negatywny odbiór zamierzonego wizerunku organizacyjnego przez media (grupy z otoczenia zewnętrznego) może wpłynąć na tożsamość organizacyjną. Stanie się tak w chwili, gdy wiadomości medialne zostaną potraktowane jako odzwierciedlenie działań i intencji instytucji. Wiadomości stają się pewnym symbolem, który może być albo odrzucony przez organizację, albo poddany interpretacji. W chwili gdy zostaje poddany interpretacji przez organizację, wpływa na sposób, w jaki organizacja sama się definiuje, określa czy też postrzega, innymi słowy, oddziałuje na tożsamość organizacyjną. Na skutek działania tego mechanizmu tożsamość organizacyjna podlega wpływom opinii pochodzących z otoczenia zewnętrznego oraz reputacji stworzonej poza bezpośrednią sferą wpływów instytucji. Co więcej, tożsamość organizacyjna jest modyfikowana na skutek oddziaływania tych dwóch czynników pochodzących z otoczenia zewnętrznego.

Tożsamość organizacyjna ma również wpływ na otoczenie zewnętrzne instytucji, gdyż jest komunikowana do różnych grup znajdujących się w otoczeniu organizacji, które to grupy tworzą sobie wizerunki instytucji. Formy i środki wspomnianej komunikacji mogą być bardzo zróżnicowane, poczynając od wcześniej nieplanowanych wystąpień kierownictwa jednostki osadniczej w mediach, a skończywszy na świadomie zaprojektowanej strategii komunikacji obejmującej reklamę oraz public relations. Również bezpośrednie kontakty między pracownikami a osobami z otoczenia wpływają na percepcję instytucji. Tak więc tożsamość i kultura organizacyjna widoczne w zachowaniu i treściach przekazywanych przez pracowników organizacji wywierają wpływ na reputację organizacji, będącą jej percepcją tworzoną przez osoby z otoczenia.

Warto również zauważyć, że pracownicy instytucji prywatnie są osobami pochodzącymi z otoczenia zewnętrznego, a co za tym idzie, są członkami różnych zewnętrznych grup i podzielają ich przekonania i poglądy. Oznacza to, że tożsamość i faktyczny wizerunek organizacyjny czy reputacja będą niejednokrotnie konfrontowane. W

zależności od wyniku takiej konfrontacji należy się liczyć z dwoma możliwościami. Pierwsza, pozytywna dla instytucji, to synergia zachodząca między tożsamością i faktycznym wizerunkiem. Druga, negatywna, to rozbieżność między tożsamością a faktycznym wizerunkiem, wywołująca krytykę i cynizm w stosunku do organizacji. Jest to kolejny mechanizm powodujący wzajemne wpływanie na siebie tożsamości i reputacji.

Tożsamość organizacyjna może być również modyfikowana przez sposób odbioru pracowników przez osoby z otoczenia instytucji. Pracownicy utożsamiają się z komentarzami na ich temat organizacji, do której przynależą, jak również reagują na nie [Dutton, Dukerich, 1991, s. 71–74]. Oznacza to, cytując za J. Dutton i J. Dukerich, iż członkowie organizacji doświadczają skutków reputacji instytucji, co powoduje wpływ wspomnianego faktycznego wizerunku organizacyjnego na tożsamość organizacyjną.

Należy też podkreślić, iż sposób kierowania jednostką osadniczą i jej wizja, bezpośrednio determinująca tożsamość organizacyjną, podlegają również zewnętrznym wpływom. Dzieje się tak na skutek troski kierownictwa o odpowiednią reputację w otoczeniu. Tak więc decyzje podejmowane przez kierownictwo obciążone są koniecznością utrzymywania odpowiedniej reputacji instytucji, co wpływa na kształtowaną przez nich tożsamość organizacyjną.

## 1.4. Synteza elementów składowych reputacji jednostki osadniczej

Na skutek braku panującej zgody co do szczegółowej definicji pojęcia reputacji powstało znaczne zamieszanie związane z jego stosowaniem i rozumieniem, co jest widoczne w literaturze przedmiotu. Zamieszanie to nie dotyczy jedynie aspektów teoretycznych, lecz ma również przełożenie na praktykę gospodarczą. Nawiązując do badań W. Olinsa, reputacja instytucji była jedną z priorytetowych kwestii, którą zajmowali się menedżerowie, jednakże jak na ironię losu większość z nich deklarowała, iż nie wie, w jaki sposób zarządzać, kontrolować ani

nawet zdefiniować reputację [Melewar, Jenkins, 2002, s. 76]. W konsekwencji braku jasno sprecyzowanego pojęcia reputacji nie ma również jednomyślności co do elementów składowych, które ją tworzą.

Pomimo braku zasadniczych różnic między teoretykami a praktykami w kwestii elementów składowych reputacji przedsiębiorstwa, rysuje się jednak drobna rozbieżność w sposobie podejścia do problemu. O ile praktycy są bardziej zainteresowani podejściem procesowym i sposobem, w jaki poszczególne elementy na siebie oddziałują, o tyle teoretycy wydają się być bardziej zainteresowani samą strukturą, czy też tym, co wchodzi, a co nie, w skład reputacji.

Jak stwierdzono wcześniej, pomimo występowania wielu definicji reputacji na uwagę zasługuje, ze względu na swoją precyzję, definicja zaproponowana przez B. Moingeon i B. Ramanantsoa [1995, s. 253–260], którzy twierdzą, iż reputacja to „występowanie systemu charakterystyk posiadających swoje unikatowe ułożenie, tworząc niepowtarzalny wzór, dający przedsiębiorstwu specyfikę, stabilność oraz spójność". Idąc dalej tym tropem, należy zadać pytanie, czym będą wspominane charakterystyki, czy też cechy tworzące ów wzór.

J. van Rekom definiuje strukturę reputacji jako „(…) samoprezentowanie organizacji, na które składają się informacje dostarczane przez instytucję w postaci jej zachowania, komunikacji oraz wykorzystywanej symboliki, będące formami ekspresji" [Rekom van, Riel van, Wierenga, 1991, s. 80]. Podobnie C. van Riel i J. Balmer definiują strukturę reputacji jako „(…) sposób, za pomocą którego reputacja jest prezentowana w formie zachowania, komunikacji, jak i symboliki wewnętrznym i zewnętrznym interesariuszom" [Riel van, Balmer, 1997, s. 340–355].

Poniżej dokonano próby syntezy elementów składowych reputacji jednostki osadniczej, opierając się na szeregu różnych klasyfikacjach, które można znaleźć w literaturze przedmiotu [Riel van, 1995; Balmer, Soenen, 1998; Olins, 1995; Schmitt, Pan, 1994; Melewar, Saunders, 1990; Moingeon, Ramanantsoa, 1997].

Pierwszym elementem składowym wyróżnionym w przeprowadzonej syntezie jest komunikacja instytucjonalna. C. van Riel [1995, s. 26] definiuje komunikację instytucjonalną jako „(...) instrument zarządzania, za pomocą którego wszystkie świadomie wykorzystywane formy komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej są maksymalnie skutecznie i efektywnie harmonizowane, tak aby stworzyć korzystne podstawy dla relacji, od których organizacja jest zależna". Ponieważ jakość relacji z cenionymi interesariuszami może być mierzona faktyczną percepcją instytucji przez tychże interesariuszy, element ten został włączony do proponowanego modelu.

Komunikacja instytucjonalna obejmuje swoim zasięgiem trzy rodzaje komunikacji, do których zalicza się m.in. komunikację wewnętrzną prowadzoną przez kierownictwo i skierowaną do interesariuszy wewnątrz organizacji. Za pomocą tego rodzaju komunikacji przekazywane są interesariuszom wewnętrznym organizacji informacje na temat celów i kierunków działania instytucji. Drugi z rodzajów komunikacji instytucjonalnej to komunikacja marketingowa. Zwykle organizacje przywiązują do niej najwięcej uwagi i przeznaczają na nią największe nakłady. Trzeci z rodzajów komunikacji to komunikacja organizacyjna, na którą tradycyjnie składały się public relations oraz public affairs [Riel van, 1995, s. 26–28]. Na dzień dzisiejszy to tradycyjne podejście nie jest już aktualne, gdyż komunikacja organizacyjna uległa znacznej fragmentacji, tak że wiele jej składowych przynależy do różnych pionów funkcjonalnych. Elementy komunikacji organizacyjnej można znaleźć w pionie finansów czy zarządzania zasobami ludzkimi w postaci relacji z inwestorami bądź relacji z ugrupowaniami pracowników [Riel van, 1995].

Na skutek tego, w literaturze przedmiotu pojawiła się dyskusja na temat korzyści integracji komunikacji. Jednakże zintegrowanie komunikacji nie jest celem samym w sobie, lecz sposobem na rozwiązywanie problemów z jej skutecznością i efektywnością. Tak więc integrację należy tu rozumieć jako spójność treści komunikatów wysyłanych przez organizację z różnych komórek funkcjonalnych do

interesariuszy, a nie jako próbę skupienia jej w rękach jednej komórki funkcjonalnej.

Komunikacja niekontrolowana to kolejny element składowy. Bardzo niewielka ilość literatury poświęcona jest kwestii niekontrolowanej komunikacji. Wzmianki na jej temat pojawiają się jednak we wcześniej cytowanym opracowaniu J. Balmera i G. Soenena [1998]. Wskazują oni na wagę tej formy komunikacji, która zachodzi na styku pracownik – osoby spoza organizacji, czy też dokonuje się w formie opracowań i raportów na temat instytucji, na które nie ma ona wpływu. Według cytowanych autorów w obecnych czasach, gdy organizacje poddawane są skrupulatnej lustracji dziennikarzy, mediów oraz najprzeróżniejszych instytucji działających w obszarze regulacji rynku i ochrony konsumenta, można przyjąć, iż ten rodzaj komunikacji, będący poza wpływem instytucji, może mieć znaczenie w tworzeniu jej obrazu w oczach zewnętrznych i wewnętrznych interesariuszy. Ponadto na komunikację niekontrolowaną może się składać zachowanie partnerów w łańcuchu tworzenia wartości. Biorąc pod uwagę powyższe uwarunkowania, komunikacja niekontrolowana, chociaż słabo opisana w literaturze przedmiotu, została uwzględniona w proponowanym modelu.

Wygląd i położenie siedziby instytucji to kolejne elementy składowe. W literaturze przedmiotu można znaleźć stwierdzenia na temat wpływu lokalizacji i architektury na reputację organizacji [Olins, 1995, s. 48]. Wagę tych dwóch elementów podkreśla również fakt, iż wiele organizacji stara się zapewnić swoim siedzibom jak najlepsze i najbardziej prestiżowe lokalizacje w celu stworzenia odpowiedniego wizerunku.

Co może brzmieć nieco groteskowo dla osób z Europy, w krajach Dalekiego Wschodu w celu uzyskania zamierzonego wizerunku organizacje, projektując i podejmując decyzje lokalizacyjne dotyczące ich siedzib, kierują się w znacznym stopniu zasadami feng-shui. Mimo że dla przeciętnego Europejczyka feng-shui jest jedynie pewnego rodzaju egzotycznym dziwactwem, niegroźnym ekscentryzmem czy też czymś, do czego kompletnie nie przywiązuje się wagi, w krajach Wschodu stanowi element kultury. W kulturze tej

bardzo dużo uwagi przywiązuje się do symboliki i równowagi, które mają wpływ na pomyślność przedsięwzięcia. Wspomniana praktyka wykorzystywania feng-shui do aranżacji siedziby instytucji ma istotne znaczenie w Hongkongu, Singapurze, Malezji, Japonii i wielu innych krajach Wschodu [Schmitt, Pan, 1994, s. 32–48]. Stąd też propozycja włączenia tego elementu do modelu.

Identyfikacja wizualna to kolejny element składający się na reputację instytucji. Dla wielu postronnych obserwatorów faktyczny wizerunek jest utożsamiany z identyfikacją wizualną, czyli wszelkimi znakami, symbolami graficznymi, logo wykorzystywanymi przez organizacje. Jednak mimo że identyfikacja wizualna stanowi ważny aspekt faktycznego wizerunku, należy pamiętać, iż jest jedynie jednym z wielu elementów składających się na percepcję instytucji [Melewar, Saunders, 1990, s. 583–598]. Należy również mieć na uwadze fakt, że symbol, logo, znak graficzny same w sobie nie mają żadnej wartości, wartością jest natomiast reputacja, która jest z nimi utożsamiana.

Wielu autorów podkreśla wagę działań i zachowań organizacji w kształtowaniu opinii na jej temat oraz, w konsekwencji, powstającej percepcji organizacji wśród jej interesariuszy. Jak twierdzą B. Moingeon i B. Ramanantsoa [1997, s. 383–395], każda instytucja wysyła pewne zamierzone jak i niezmierzone sygnały do otoczenia, które mają wpływ na to, jak jest przez to otoczenie postrzegana. Tak więc zachowanie organizacji, jej kierownictwa oraz pracowników zostało włączone do omawianego modelu. Jak stwierdzono wcześniej, na tożsamość i reputację w znacznym stopniu wpływa zachowanie kierownictwa. Dzieje się tak na skutek coraz większej liczby interakcji, do których dochodzi między kierownictwem a interesariuszami, co wynika ze wzrastającego zainteresowania tych ostatnich instytucją – jakimi wartościami się kieruje, jak odpowiada na występujące problemy społeczne [Hatch, Schultz, 1997, s. 356–365]. Nieumiejętność dostosowania się kierownictwa – wyrażana ich opiniami i zachowaniem – do wartości wyznawanych przez instytucję będzie skutkowała utratą reputacji firmy. W praktyce gospodarczej tego typu nieadekwatne zachowania kierownictwa są bardzo mocno

piętnowane przez organizacje, czego przejawem są częste zwolnienia pracowników.

Istnieje wiele prac poświęconych wpływowi zachowania pracowników instytucji na jej reputację. Można tu przywołać między innymi opracowania autorstwa J. van Rekom [1997, s. 410–422] oraz G. Hofstede i in. [1990, s. 286–316], w których sposób zachowania pracowników demonstruje otoczeniu szczególne, indywidualne cechy organizacji, pokazując jak instytucja „myśli, czuje i zachowuje się" [Kiriakidou, Millward, 2000, s. 49–58]. Stąd też zachowanie pracowników ma wpływ na reputację i zostało uwzględnione w proponowanym modelu.

Kultura organizacyjna to kolejny ważny element omawianego modelu. Wielu autorów odwołuje się do kultury organizacyjnej, jednakże rozumienie tego pojęcia i relacji zachodzących między kulturą organizacyjną a reputacją i tożsamością instytucji jest znacznie zróżnicowane. Dla przykładu S. Downey [1986, s. 7–12] twierdzi, iż „(…) kultura korporacyjna – która została scharakteryzowana jako podzielane przez organizację wartości, przekonania i zachowania – ma swoje źródło, czy też jest konsekwencją tożsamości organizacji". Z kolei zupełnie inny pogląd prezentują M. Hatch i M. Schultz [1997, s. 357], twierdząc, że kultura korporacyjna nie jest ani determinantą, ani zmienną faktycznego wizerunku. Według cytowanych autorów kultura organizacyjna stanowi raczej kontekst, w ramach którego dokonywana jest interpretacja tożsamości organizacji oraz formułowane są założenia do kształtowania faktycznego jej wizerunku. W niniejszym opracowaniu przyjęto ten ostatni punk widzenia, co jest widoczne w proponowanym ujęciu opisującym zależności między kulturą organizacyjną, tożsamością i reputacją organizacji (rys. 1.1).

Centralnym elementem każdej kultury są wartości definiowane jako system symboli w postaci abstrakcyjnych pojęć moralnych określających dobro, zło, co jest stosowne, a co niestosowne, co słuszne, a co niesłuszne, co właściwe, a co niewłaściwe [Turner, 1994, s. 260]. Wartości, którymi się kieruje instytucja, filozofia działania, która przyświeca kierownictwu, cele, do których

organizacja dąży, i zasady, według których postępuje, są zapisane w misji. Misja oraz wartości w niej uosabiane, będące odzwierciedleniem kultury organizacyjnej instytucji, powinny różnicować ją od konkurencji. Pogląd taki jest zgodny z tezami C. Ludlowa [1997, s. 85–91], który uważa, iż w sektorze usług bardzo trudne jest dokonanie dyferencjacji organizacji od konkurencji. Tak wiec próby odróżnienia się od konkurentów muszą w dużej części opierać się na zróżnicowaniu kultury organizacyjnej. Z kolei J. van Rekom twierdzi, iż w ostatnich latach powstało bardzo wiele misji i wizji, w których organizacje prezentują swoje przekonania, wierzenia, filozofie i zasady działania. Wydawać by się mogło, iż owa popularność prezentowania zasad działania przez instytucje daje możliwość dyferencjacji przez wykorzystanie odmiennej niż konkurencja kultury organizacyjnej, o czym pisał cytowany wyżej C. Ludlow. Rzeczywistość nie jest jednak tak oczywista, a badania prowadzą do nieco odmiennych wniosków [Berg, Gagliardi, 1985]. Mianowicie okazuje się, iż występuje olbrzymia zbieżność treści między wartościami, zasadami i filozofią działania, które są deklarowane przez organizacje w swoich misjach i wizjach. Oznacza to, że deklaracje zawarte w misjach i wizjach są do siebie bardzo podobne i nie posiadają cech umożliwiających skuteczną dyferencjację od konkurencji. Co więcej, jak wskazuje J. van Rekom [1997, s. 414], stwierdzenia zawarte w misjach i wizjach zwykle odzwierciedlają to, co interesariusze czy społeczeństwo uznają za właściwą praktykę menedżerską, nie są natomiast formą wyrażenia podstawowych i unikatowych wartości, które organizacja wyznaje. Pomimo istniejących sprzeczności, które można spotkać w literaturze przedmiotu, wiele instytucji prezentuje wartości, którymi się kierują, próbując w ten sposób kreować swoją reputację i odróżnić się od konkurencji. Na skutek tych praktycznych działań oraz opinii części środowiska nauki, iż organizacja może się odróżnić od konkurencji, opierając się na kulturze organizacyjnej, postanowiono włączyć wartości, zasady oraz cele jako element do proponowanego modelu.

Podsumowując, należy stwierdzić, iż w literaturze przedmiotu istnieje brak jednomyślności co do elementów składowych tworzących

reputację organizacji. W niniejszej części opracowania, w drodze studiów literaturowych, dokonano próby ich syntezy w kontekście jednostki osadniczej. Co ważne, synteza ta, bazując na osiągnięciach zarządzania i marketingu w innych obszarach aktywności gospodarczej, nie stanowi kompletnej listy elementów składowych adekwatnych dla jednostki osadniczej – jest ona jedynie punktem wyjścia do dalszej dyskusji w kontekście marketingu terytorialnego.

Wydaje się, iż wspomniana dyskusja jest niezwykle ważna w obliczu kłopotów, jakich nastręcza odpowiednie kreowanie wizerunku w instytucjach administracji publicznej, sygnalizowane na początku tej części opracowania. Znajomość przez kierownictwo instytucji elementów składowych reputacji powinna być wskazówką do podejmowania trafniejszych decyzji zarządczych dotyczących kształtowania faktycznego wizerunku jednostki osadniczej.

---

1 Terminy „jednostka osadnicza”, „organizacja” oraz „instytucja” będą w niniejszej części opracowania wykorzystywane zamiennie, aby uniknąć powtórzeń. Autor pamięta jednak, iż nie są one synonimami.

# 2. Marka jako instrument marketingu terytorialnego

*Weronika Griszel*

Jednostki terytorialne, w tym miasta i regiony, upodobniają się do siebie, jednocześnie rywalizując o pozyskanie turystów, inwestorów, nowych mieszkańców oraz organizację imprez sportowych, biznesowych lub kulturalnych. Konkurencja wymusza profesjonalizację zarządzania jednostką terytorialną – osadniczą (w niniejszym opracowaniu oba pojęcia będą używane zamiennie jako równoznaczniki), w tym efektywny dobór działań marketingowych wspierających kreowanie jej wizerunku, co stanowi obszar zainteresowania zarówno władz samorządowych, jak i władz na szczeblu krajowym. Razem z tym rośnie zapotrzebowanie zarówno na wiedzę teoretyczną, jak i praktyczne wskazówki i propozycje działań służących zbudowaniu mocnej marki jednostki osadniczej.

Marka jednostki terytorialnej staje się nie tylko ważnym czynnikiem podejmowania decyzji co do wyboru lokacji inwestycyjnych czy pobytowych, ale również wpływa na większą rozpoznawalność miasta, przyczynia się także do zwiększonego zainteresowania jednostką terytorialną i budowania zaufania do władz lokalnych. Innymi słowy, marka w pewnym sensie jest kluczem do rozwoju jednostek osadniczych różnego szczebla.

W niniejszym rozdziale zostanie opisane miejsce marki jednostki terytorialnej w całym procesie marketingu terytorialnego oraz jej znaczenie jako determinanty rozwoju gospodarczego miast i regionów. Zostanie wskazana istota, funkcje oraz interesariusze marki terytorialnej, a także zostaną przybliżone takie pojęcia, jak wizerunek i tożsamość jednostki terytorialnej wraz z ich znaczeniem dla budowania marki. Druga część rozdziału zostanie poświęcona analizie kilku metod strategii budowania marki oraz poszczególnych

etapów tego procesu. W podsumowaniu zostaną wyszczególniono istniejące bariery i ograniczenia procesu budowania marki terytorialnej.

## 2.1. Istota marki jednostki terytorialnej

W literaturze przedmiotu można odnaleźć kilka interpretacji pojęcia „marka terytorialna”, takich jak:

- marka budowana w odniesieniu do produktów sprzedawanych na danym rynku terytorialnym;
- marka produktu tradycyjnie wytwarzanego w danym regionie, opartego na zasobach i dziedzictwie danego regionu i będącego w ścisłym związku z jego tożsamością; są to najczęściej produkty żywnościowe (np. oscypek, bryndza podhalańska, sękacz), ale również produkty włókiennicze (np. koronki koniakowskie) czy inne produkty (np. podhalańska ciupaga) oraz regionalne atrakcje turystyczne (np. Szlak Architektury Drewnianej, Kraina w Kratę);
- spójna, łatwo identyfikowalna i oferująca określone wartości koncepcja miejsca [Zdon-Korzeniowska, 2012, s. 132–134];
- sieć asocjacji w umysłach konsumentów bazująca na wizualnym, werbalnym i behawioralnym obrazie/wizerunku miejsca, który jest osiągany przez cele, komunikację, wartości i ogólną kulturę interesariuszy miejsca, a także design miejsca [Zenker, Braun, 2006, s. 3].

O marce z punktu widzenia zarządzania jednostką terytorialną mówimy dopiero wówczas, gdy jest ona wynikiem procesu brandingu, czyli projektowania, planowania i komunikacji tożsamości regionu w celu zbudowania i zarządzania jego wizerunkiem [Florek, Augustyn, 2011, s. 4]. Warto podkreślić, że nie jest to ani kampania reklamowa czy promocyjna, ani logo lub hasło.

Tworząc markę terytorialną, należy przede wszystkim zrozumieć uczucia konsumentów oraz ich potrzeby zarówno funkcjonalne, jak i emocjonalne, aby następnie móc zaspokoić ich pragnienia i

wykreować zgodną z rzeczywistością i wyróżniającą się wartość dodaną. Co istotne, różnicowanie marki powinno się raczej koncentrować na jej cechach emocjonalnych niż materialnych. W ogólnym ujęciu, marka jednostki terytorialnej powinna uwzględniać złożoność terytorium, być prawdziwa i wiarygodna, przedstawiać atuty miejsca, odróżniając je od wszystkich innych, a przede wszystkim powinna być najpierw zaakceptowana wewnętrznie i wpasować się w oczekiwania grupy docelowej. Oczywisty jest fakt, że marka, przekazując określoną informację otoczeniu, musi wzmacniać zalety oraz atuty terytorium, a niwelować słabości.

Budowanie relacji z interesariuszami (w tym zwłaszcza lokalną społecznością) przez ich zaangażowanie jest szczególnym wyzwaniem dla budowania marek [Florek, 2014, s. 38]. W części publikacji wprowadza się ideę miast kreatywnych w koncepcji R. Floridy [Florida, 2005], który pisze o klasie kreatywnej i jej znaczeniu dla rozwoju miasta i jego marki. Do tej klasy Florida zalicza kreatorów nowych idei, w tym naukowców, architektów i artystów.

Brak właściciela marki jest kolejną specyficzną cechą marki terytorialnej [Florek, 2014, za: Kozma, 2006, s. 46]. Fakt, że marka jest własnością wszystkich obywateli, powoduje trudności w procesie zarządzania nią, który ulega decentralizacji. Rolę zarządzającego marką terytorialną pełnią najczęściej wyznaczone do tych zadań departamenty urzędów. Jednakże, co ważne, skuteczny branding terytorium wymaga kooperacji podmiotów zaangażowanych w ten proces w najwyższym możliwym stopniu.

Nie mniej istotną cechą jest zależność od zmian politycznych, które z kolei przekładają się na zmiany w budżecie przeznaczonym na poszczególne projekty związane z zarządzaniem marką jednostki terytorialnej. Markę terytorialną odróżnia od marki produktu także specyfika terytorium. Zazwyczaj miejsca silniej wpływają na ludzi niż produkty, ponieważ przywołują wspomnienia, doświadczenia czy przyzwyczajenia z tym miejscem związane.

Marka jednostki terytorialnej powinna służyć dwóm podstawowym celom: identyfikacji i zaistnieniu w świadomości odbiorców oraz pozytywnemu wyróżnieniu się spośród konkurencji. Aby osiągnąć cel

wyróżnienia, konieczne jest powiązanie produktu z klientem – to działanie jest uwzględnione w procesie komponowania strategii marki. Funkcja wyróżnienia zajmuje ważne miejsce w kreowaniu marki tych terytoriów, które nie mają wyróżniających się ikon miasta czy regionu. Taka sytuacja sprzyja jednak szansie na zbudowanie nowej, niepowtarzalnej marki terytorialnej, odwołującej się do cenionych przez klientów wartości. Marka terytorialna stanowi również pewnego rodzaju skrót informacyjno-emocjonalny ułatwiający podejmowanie decyzji oraz wpływa na sposób odbioru i interpretacji przekazu przez jego odbiorców. Rozpoznawalna marka pomaga także zwalczać stereotypy, odrzuca wszystkie sygnały niezgodne z wytworzonym pozytywnym wizerunkiem oraz przyciąga pożądane dla danego miejsca wartości (odkrycie talentu, szacunek, zainteresowanie) [Langer, 2006].

Spośród innych funkcji marki terytorialnej wspomnieć trzeba funkcję gwarancyjną [Smalec, 2009, s. 302–308], która zapewnia utrzymywanie jakości na odpowiednim poziomie przez gwarancję, że marka przyniesie spodziewane korzyści (np. wzrost turystyki przyjazdowej), oraz funkcję ekonomiczną, tj. umocnienie pozycji i wartości regionu na rynku. W ostatnim czasie natomiast coraz częściej dostrzegana jest także funkcja budowania relacji [Florek, Augustyn, 2011, s. 13], ponieważ marka tworzy platformę między jednostką terytorialną a interesariuszami, pozwalając na bliskie dopasowanie własnych potrzeb odbiorców oraz cech charakterystycznych marki. W literaturze badawczej wspomina się również o funkcji lojalności i przywiązywania do miasta [Dudek-Mańkowska, 2011, s. 32], która oznacza, że osoby, które już skorzystały z oferty jednostki terytorialnej i są usatysfakcjonowane, szybciej powrócą i prawdopodobnie będą dobrymi ambasadorami danego miejsca. Ostatnią z przywoływanych jest funkcja prestiżu, która sprawia, że pozytywny wizerunek marki przekłada się na poczucie dumy mieszkańców regionu.

## 2.2. Interesariusze marki jednostki terytorialnej

Wyodrębnianie grup interesariuszy ma ważne znaczenie w kontekście budowania marki terytorialnej. W marketingu terytorialnym wyróżnia się rynki docelowe wewnętrzne oraz zewnętrzne [Szromnik, 1997, s. 41–42]. Rynek wewnętrzny to mieszkańcy, władza lokalna, lokalni przedsiębiorcy, podmioty biznesu, organizacje i instytucje posiadające swoje siedziby w danej jednostce terytorialnej, rezydenci. Z kolei rynek zewnętrzny stanowią turyści krajowi i zagraniczni, inwestorzy, władza krajowa, potencjalni mieszkańcy oraz rezydenci, instytucje ogólnokrajowe oraz inne jednostki terytorialne.

M. Florek [2007, s. 80] w swojej klasyfikacji podąża dalej, dzieląc interesariuszy także na indywidualnych i instytucjonalnych. Taki podział pomaga dostrzec konieczność partnerstwa interesariuszy ze względu na to, że marki jednostki terytorialnej nie mogą być rozwijane bez zaangażowania różnych organizacji i odbiorców indywidualnych. Z jednej strony może to przynieść ogromne korzyści dla rozwoju marki, ale z drugiej jednak, może sprowadzić efekt destrukcyjny w razie niemożności odnalezienia kompromisu interesów stron [Hankinson, 2001, s. 140]. Sytuacją idealną byłoby powstanie wyspecjalizowanej organizacji, której zadaniem byłoby zarządzanie relacjami z organizacjami sektora publicznego i prywatnego. Przykładem takiego rozwiązania jest powstała w Liverpoolu marka IMAGE Campaign dotowana przez władze i skupiająca instytucje biznesu, kultury, sportu itp. Zadaniem organizacji było stworzenie oraz wdrożenie strategii rozwoju marki oraz kontrola działań innych aktorów rynku [Hudson, Hawkins, 2006, s. 164].

Grupy o zróżnicowanych potrzebach i preferencjach różnie reagują na wszelakie formy komunikacji społecznej, a odpowiedzią na ten problem może być jedynie dobrze zorganizowany i sprawnie funkcjonujący system informacji marketingowej. Dodatkowym aspektem jest identyfikacja grup, które znajdują się w większym polu zainteresowania niż pozostali odbiorcy. W takim przypadku kluczowe pozostaje ustanowienie takiej relacji między marką a jej odbiorcami, aby móc możliwie najdokładniej dopasować psychologiczne i fizyczne potrzeby odbiorców do atrybutów i wartości symbolicznych tej marki

[Kavaratzis, 2004, s. 65]. Skuteczne partnerstwo oraz dobre relacje między interesariuszami mogą być kluczowym czynnikiem wpływającym na sukces marki [Hudson, Hawkins, 2006, s. 160].

Podsumowując, należy podkreślić, że jednostki terytorialne stanowią pewien otwarty system uwarunkowany historycznie, ciągle zmieniający się i ewaluujący wraz z zachodzącymi w nim relacjami między ludźmi a środowiskiem. Definicja marki jednostki terytorialnej powoływana na potrzeby niniejszej pracy widzi ją jako złożoną kombinację wartości powstałej w celu zbudowania wizerunku na podstawie istniejącej tożsamości jednostki terytorialnej. Można się zgodzić ze stwierdzeniem B.S. Blichfeldt, która argumentuje, że „marka terytorialna powinna być elastyczna i zarazem uniwersalna, aby mogła być zastosowana w różnych segmentach (biznes, turystyka, partnerstwo biznesowe), zaspokajała potrzeby wielu grup i komunikowała wiele idei, jednocześnie nie będąc wszystkim dla wszystkich" [Blichfeldt, 2003]. Zachowanie tej równowagi stanowi istotę procesu budowania oraz późniejszego zarządzania marką jednostek terytorialnych.

## 2.3. Wizerunek jednostki terytorialnej

Badania nad wizerunkami jednostek terytorialnych prowadzone są od lat 70. XX wieku przez przedstawicieli różnych dyscyplin naukowych [Gallarza, Saura, Garcia, 2002, s. 56–78]. W Polsce studia dotyczące postrzegania takich terenów skupione były na badaniu świadomości terytorialnej mieszkańców, wyobrażeń i preferencji przestrzennych, postaw wobec wybranych cech pojedynczego obiektu lub terenu [Gwosdz, 2001, s. 43, s. 283–299]. Przedmiotem większości prowadzonych badań są turystyczne wizerunki państw i miast. Od lat dziewięćdziesiątych XX wieku wzrasta zainteresowanie studiami nad obrazami miast w świadomości różnych grup społecznych. Szersze zainteresowanie badaniami wizerunków miast w Polsce należy wiązać ze zmianami zachodzącymi w ośrodkach miejskich w ostatnich dziesięcioleciach pod wpływem globalizacji [Dudek-Mańkowska, 2011, s. 43].

Interdyscyplinarny charakter badań nad wizerunkiem miejsca skutkuje wielką liczbą definicji tego pojęcia (tab. 2.1).

**Tabela 2.1.** Przegląd definicji wizerunku jednostki osadniczej

| Autor | Definicja |
|---|---|
| Oxenfeldt (1974) | Wizerunek to zespół wyobrażeń, który powstaje w wyniku oceny atrybutów mogących zawierać elementy kognitywne i afektywne |
| Tuan (1975) | Wizerunek środowiska jest czymś powstającym w ludzkim umyśle, w sytuacji gdy osoby nie mają kontaktu z tym środowiskiem |
| Lawson, Bond-Bovy (1977) | Wizerunek to wyrażenie wiedzy, wyobrażeń, uprzedzeń, wrażeń i emocjonalnych myśli, jakie jednostka ma o pewnym miejscu lub obiekcie |
| Crompton (1979) | Wizerunek może być zdefiniowany jako suma wierzeń, idei, wyobrażeń, jakie osoba ma w stosunku do miejsca |
| Fridgen (1987) | Wizerunek jest umysłowym odzwierciedleniem obiektu lub miejsca, które nie występuje fizycznie przed obserwatorem |
| Embacher, Buttle (1989) | Wizerunek obejmuje idee lub pojęcia, które jednostka bądź grupa przypisuje miejscu, zanim je pozna |
| Fakeye, Crompton (1991) | Wizerunek jest umysłową konstrukcją opracowaną przez potencjalnych turystów na podstawie kilku wybranych wyobrażeń z wszystkich napływających wrażeń |
| Kotler, Barich (1991) | Wizerunek może być zdefiniowany jako suma wierzeń, idei, wyobrażeń, jakie osoba ma w stosunku do miejsca |
| Seaton, Bennett (1996) | Wizerunek miejsca jest sumą idei i wyobrażeń, jakie potencjalny turysta ma w stosunku do miejsca, w którym nie był |
| Kangas (1998) | Wizerunek miasta składa się z wiedzy, obrazów i doświadczenia, posiadanego przez osoby spoza miasta |

Źródło: [Dudek-Mańkowska, 2011; Gallarza, Saura, Garcia, 2002, s. 60].

Najczęściej cytowane są definicje opracowane przez J.L. Cromptona [1979, s. 18–23], P. Kotlera, C. Asplunda, D. Rein, D.H. Haidera [2005, s. 160] oraz P. Kotlera, H. Baricha [1991, s. 94–101], które definiują wizerunek miasta jako określoną „sumę wierzeń, idei i wyobrażeń, jakie osoba ma w stosunku do danego miejsca”.

Podobnie twierdzą F. Lawson i M. Bond-Bovy [1977], których zdaniem na wizerunek składa się wiedza o miejscu, wyobrażenia o nim, uprzedzenia oraz stosunek emocjonalny. Jak widać, taka problematyka znajduje się przede wszystkim w obszarze zainteresowań ekonomistów i socjologów, jednak warto podkreślić, że wzrasta zainteresowanie nią także wśród geografów i psychologów.

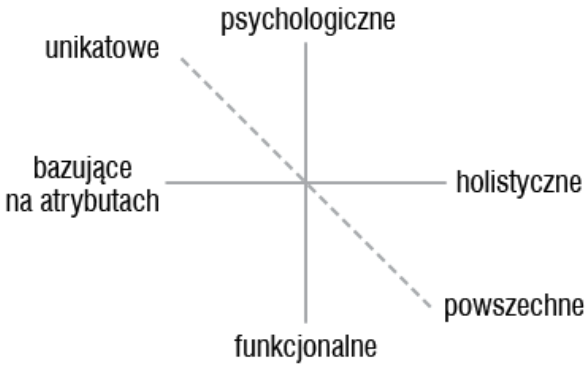
Wizerunek jednostki terytorialnej jest mentalnym odzwierciedleniem rzeczywistości postrzeganej przez jednostkę i należy rozpatrywać go na dwóch płaszczyznach: (1) rzeczywistości, z którą odbiorca ma styczność, (2) sposobu postrzegania tej rzeczywistości, dlatego że te same cechy będą stanowić odmienną wartość dla różnych odbiorców [Szromnik, 2012, s. 156] (to samo miejsce dla jednej osoby będzie miastem dzieciństwa, dla innej terenem wyjazdów weekendowych). Są badacze, którzy ograniczają zakres badań, analizując tylko wyobrażenia i opinie na temat wizerunku miejsca u osób nieprzebywających w danym miejscu i definiują wizerunek jako umysłowe odzwierciedlenie środowiska w świadomości osób, które nigdy danego miejsca nie odwiedziły [Kangas, 1998, s. 1–81].

Wizerunek jest wielowymiarową „konstrukcją" psychiczną, składającą się z dwóch zasadniczych komponentów: poznawczego i emocjonalnego [Hasany, Ekinci, Uysal, 2006, s. 638–642]. Komponenty kognitywne (łac. *cognito* – poznanie), czyli poznawcze, odnoszą się do wiedzy na temat miejsca, natomiast komponenty afektywne (łac. *affectus* – uczucie, przywiązanie), czyli emocjonalne, odnoszą się do jego odczuwania – są to wyobrażenia miasta, subiektywne wrażenia, uprzedzenia. W pracach W. Gartnera [1993, s. 191–215] pojawia się jeszcze komponent konatywny (behawioralny), zawierający gotowość do podjęcia działań związanych z miejscem. Zdaniem J. Chena [2001, s. 345–350], badania komponentów kognitywnych zapewniają rozpoznanie unikatowych cech miejsca, które mogą być wykorzystane przez władze lokalne przy opracowaniu planów strategicznych.

W modelu opracowanym przez C.M. Echtner i J.R.B. Ritchiego wizerunek jednostki terytorialnej można przedstawić w trzech

wymiarach: dwa podstawowe komponenty wizerunku, bazujące na atrybutach oraz holistyczne, mogą być jednocześnie funkcjonalne (mierzalne) i psychologiczne (niemierzalne), które w swojej kolejności mogą być sklasyfikowane jako unikatowe (charakterystyczne tylko dla miasta), oraz powszechne (występujące także w odniesieniu do innych miast) (rys. 2.1). Model ten jest często wykorzystywany oraz stanowi inspirację dla rozwoju kolejnych modeli, uwzględniających dynamiczny charakter wizerunku [Glińska, 2011, s. 35–36].

Uogólniając przytoczone definicje, można stwierdzić, że wizerunek, w tym także wizerunek jednostki terytorialnej, to kompleksowe ujęcie subiektywnych odczuć (komponenty afektywne) i opinii (komponenty kognitywne) jednostki, czyli człowieka, które powstały w wyniku napływu informacji z różnych źródeł. Nie jest on punktowy, ale powstaje na przestrzeni czasu. Gdy ludzie mają pewne wyobrażenia na określony temat, postrzegają tylko to, co jest z nimi zgodne. W związku z tym w przypadku chęci zmiany wizerunku jednostki terytorialnej, konieczna jest promocja silnie zaprzeczająca istniejącym przekonaniom, która zrodzi wątpliwości, zwłaszcza jeżeli odbiorcy nie mają możliwości doświadczenia w sposób ciągły lub naoczny zmian w danym mieście [Kotler, 2005, s. 578].




**Rysunek 2.1.** Komponenty wizerunku miejsca według Echtner i Ritchiego

Źródło: [Echtner, Ritchie 1993, s. 3–13, za: Glińska, Florek, Kowalewska, 2009, s. 79].

**Tabela 2.2.** Przykłady różnych rodzajów atrybutów według modelu Echtner i Ritchiego

| Rodzaj atrybutów | Przykłady |
|---|---|
| Funkcjonalne | infrastruktura drogowa, poziom cen, baza hotelowa oraz gastronomiczna, walory kulturowe |
| Psychologiczne | gościnność i otwartość mieszkańców lub klimat miasta |
| Unikatowe (charakterystyczne tylko dla konkretnej miejscowości) | zabytki czy osobliwości przyrody, które nie występują w zakresie analizy terytorialnej, czyli w danym regionie czy kraju |
| Powszechne lub powtarzające (mogą być dzielone z innymi miastami, co umożliwia ich porównanie) | galerie handlowe, sposób zabudowy lub oferta konferencyjna |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Glińska, Florek, Kowalewska, 2009, s. 80].

Wizerunek marki jednostki terytorialnej, tak jak i marki każdego produktu powinien być wiarygodny, spójny, pozytywny, wyróżniający się oraz aktualny. Brak wyrazistego wizerunku tylko podkreśla negatywne, utrwalone stereotypy, natomiast systematycznie budowany wizerunek danej marki może rozwiewać obawy odbiorców, utwierdzając pożądany przez terytorium odbiór. W warunkach konkurencji dbałość o wizerunek zewnętrzny oraz w otoczeniu wewnętrznym jest bardzo istotna, również z tego powodu, że wizerunek nie jest pojęciem statycznym, lecz się zmienia wraz z poglądami [Kotliński, Sawicki, 2012, s. 100].

Zorientowanie strategii marketingowych na kształtowanie wizerunku (*image*) jest według A. Szromnika [2012, s. 130–131] wyrazem trendów w rozwoju miast. Z tym stwierdzeniem zgadza się w swoich pracach E. Glińska [2011, s. 35], która twierdzi, że przedmiotem marketingu terytorialnego jest nie miasto w sensie fizycznym, ale jego wizerunek, gdyż to właśnie percepcja miejsca jest elementem motywującym ludzi do podejmowania określonego działania związanego z daną jednostką terytorialną (np. wybiorę dane miasto lub nie jako miejsce spędzania wakacji, wybiorę dane miasto lub nie jako miejsce do życia itd.).

Zewnętrzny i wewnętrzny wymiar jednostki terytorialnej funkcjonują równolegle, „zachodzą na siebie", a między nimi występują interakcje, dzięki którym poszczególne osoby kształtują swój indywidualny wizerunek określonego terytorium, będący efektem osobistego doświadczania [Kavaratzis, 2004, s. 58–73]. Kształtowanie pożądanego wizerunku staje się jednym z kluczowych zadań w dzisiejszym funkcjonowaniu jednostek samorządu terytorialnego. Rozpoznawalny wizerunek miast czy regionów przyczynia się do ich wyróżnienia na rynku terytoriów. Stanowi swoistą gwarancję wiarygodności ofert prezentowanych inwestorom, turystom czy potencjalnym mieszkańcom. Można zatem uznać, że przyczynia się do stymulowania rozwoju lokalnego czy regionalnego obszarów.

Identyfikacja wizerunku jednostki terytorialnej może przebiegać na dwa sposoby [Kauf, 2009, s. 138–139]:

1. *Top down*, czyli opracowana przez władze. Niskie koszty z powodu małej liczby zaangażowanych osób stanowią zaletę metody, jednak jej wadą są czasami zdecydowanie większe koszty na przekonanie interesariuszy, by zaakceptować przyjętą strategię i identyfikować się z nią.
2. *Bottom up*, czyli metoda partycypacyjna, której przeprowadzenie wymaga zaangażowania czasowego oraz finansowego, jednak znajduje rekompensatę w większej efektywności.

Zbudowanie pożądanego wizerunku miejsca, stanowiącego efekt długofalowej strategii marketingowej, ułatwia określonym miastom czy regionom osiąganie celów rozwoju i wzmacnia ich konkurencyjność. Celem staje się nie tylko zysk ekonomiczny dla samego miasta, ale też korzyści, związane z rozwojem miasta oraz korzyści polityczne, jakie może osiągnąć władza, której stabilność zależy od poparcia społecznego [Hetzel, 1997, s. 32].

## 2.4. Tożsamość jednostki terytorialnej

Do kreowania pozytywnego wizerunku jednostki terytorialnej ważne jest określenie jej tożsamości. Wyeksponowanie cech

charakteryzujących jednostkę terytorialną oraz wyróżniających ją spośród innych skutkuje jasnym określeniem osobowości tej jednostki. Tożsamość terytorium powinna się charakteryzować trwałymi elementami, będącymi fundamentem dla innych zmiennych, w tym wizerunku.

Teoretycy budują tożsamość marki z różnych składowych. Według M. Florek [2007, s. 129] źródłem tożsamości marki jest zestaw idei, wartości, cech, kultury, słów, obrazów itp., które wywołują u odbiorcy określone skojarzenia z terytorium. Z kolei A. Szromnik [2012, s. 148] definiuje tożsamość jednostki osadniczej jako jej kompleksowy, wielowymiarowy obraz, ukształtowany w wyniku długotrwałego, planowego i racjonalnego działania polegającego na przekonywaniu do pewnych charakterystycznych cech, właściwości i funkcji oraz upowszechnianiu w otoczeniu. Celowo zestawiony zbiór informacji o miejscu czy, mówiąc inaczej, jego obraz musi być odpowiednio zakomunikowany do wszystkich grup odbiorców wewnętrznych i zewnętrznych w celu uzyskania pożądanego efektu – zbudowania właściwego, zgodnego z założeniami wizerunku.

Na tożsamość jednostki terytorialnej można spojrzeć z kilku perspektyw [Kosecki, Stawarz, 2002, s. 35]:

- psychologicznej – charakteryzuje poziom identyfikacji mieszkańca ze społecznością lokalną i jej kulturą, silnie przekłada się na gotowość do podejmowania altruistycznych działań na rzecz całej zbiorowości;
- socjologicznej – kluczowym elementem jest odrębność (podział na „my" i „oni"), włączenie do działań zbiorowych, organizowanie się w stowarzyszenia, związki itp.;
- geograficzno-architektonicznej – obejmuje charakterystyczne dla danego terytorium elementy: krajobraz, architekturę, zieleń miejską itp.;
- historyczno-kulturowa – charakteryzuje ją identyfikacja z dziedzictwem historycznym regionu, bogactwem kulturowym, obejmuje również takie elementy jak strój, zwyczaje, język itp.;

- ekonomiczna – skoncentrowana jest na modelu gospodarczym danego terytorium, pracowitości oraz lojalności wobec firmy, stosunku do gospodarki rynkowej, modelu relacji między pracodawcami i pracownikami.

Jedną z najbardziej popularnych koncepcji kształtowania tożsamości miasta jest koncepcja nazwana *„town identity"* autorstwa A. Töpfera i R. Müllera [1995, s. 16]. Główną zaletą koncepcji jest zorientowanie do wewnątrz, a celem silna identyfikacja mieszkańców i podmiotów z danego terytorium, tzn. zwiększenie zaufania do rozwoju jednostki terytorialnej oraz podniesienie stopnia znajomości terytorium w otoczeniu. *Town/regional identity* staje się przedmiotem planowania strategicznego, odzwierciedlającego zachowanie władz wobec beneficjentów [Kauf, 2009, s. 140–141].

Koncepcja mówi o trzech głównych filarach:

1. *Corporate design*, czyli oblicze, to jednolity obraz – wizualne prezentowanie się miasta, jego symbolika, nazwy, slogany, herb jednostki terytorialnej, kolory miasta, jego symbole (charakterystyczne postaci, budynki, nazwy), flaga miasta, typografie miasta, oznakowania instytucji miejskich, ich pojazdów oraz imprez organizowanych przez miasto [Kotliński, Sawicki, 2012, s. 127], standardy graficzne, pomniki, architektura, elementy infrastruktury, a także system identyfikacji miejskiej.

*Corporate communications*, czyli system komunikacji z odbiorcami, grupami docelowymi, system środków, form i metod wymiany informacji z docelowymi odbiorcami. Spośród takich form można wyróżnić: festiwale, konkursy, wystawy, jak również instrumenty public relations, publicity oraz patronaty. Główny cel, jakim jest nawiązywanie relacji między jednostką terytorialną a otoczeniem, jest możliwy do osiągnięcia tylko wtedy, kiedy system komunikowania charakteryzuje się dużą dostępnością dla osób zainteresowanych, sprawnością, wiarygodnością, indywidualizacją, przepustowością oraz reaktywnością [Kotliński, Sawicki, 2012, s. 128].

2. *Corporate behaviour*, czyli zachowanie miasta, m.in. władz miejskich, grup społecznych, mieszkańców, przedstawicieli różnych instytucji,

innymi słowy, to kultura miasta [Szromnik, 2012, s. 151], dlatego że obejmuje wzory zachowań społecznych (style zarządzania realizowane przez władzę, kulturę osobistą mieszkańców, ich poglądy, przestrzeganie zasad porządku publicznego oraz ochrony środowiska itp.).

W literaturze przedmiotu można także spotkać opinie, że tożsamość terytorium związana jest z dwoma jej typami: mix organizacyjny (odnosi się do społeczności lokalnej) oraz mix terytorialny (odnosi się do danego terytorium) [Florek, 2007, s. 112]. W każdym z wariantów tożsamość ta określona jest przez elementy organiczne (kultura, historia, stopień zorganizowania terytorium), ekonomiczne (obecna sytuacja ekonomiczna), geograficzne (klimat, teren, struktura geologiczna) oraz symboliczne (tożsamość wizualna – pejzaże, architektura). Jednak należy zaznaczyć, że tożsamość jednostki osadniczej charakteryzuje się nie tylko pewnymi trwałymi elementami, będącymi fundamentem dla innych składowych zmiennych zależnych od sytuacji i otoczenia. Do takich elementów należy historia, dziedzictwo kulturowe, warunki przyrodnicze, położenie miasta [Łuczak, 2000, s. 50]. Wśród elementów zmiennych wyróżnia się sytuację rynkową, cele miasta, kulturę organizacyjną, potencjał intelektualny i zlokalizowany kapitał. Obecność zarówno elementów stałych, jak i zmiennych świadczy o elastyczności w podejściu do tożsamości jednostki terytorialnej. Tożsamość każdej jednostki osadniczej musi ewaluować wraz z szybkimi zmianami potrzeb i warunków występujących w realiach społeczno-gospodarczych [Glińska, Florek, Kowalewska, 2009, s. 37].

Poczucie tożsamości lokalnej mieszkańców oraz stopień ich lojalności to bazowe czynniki budujące wizerunek miasta [Gilmore, 2002, s. 291]. Lojalność można osiągnąć poprzez odpowiednie zarządzanie, które sprawi, że ludzie sceptyczni mogą stać się zwolennikami danej miejscowości. Trudność polega na tym, że mieszkańcy nie czują się odpowiedzialni za wizerunek jednostki terytorialnej. Z tego powodu potencjał marki może być zniszczony przez brak zaangażowania, poczucia dumy czy lokalnego patriotyzmu mieszkańców [Kotliński, Sawicki, 2012, s. 116].

Celem władz lokalnych powinno być minimalizowanie dystansu między tożsamością a wizerunkiem jednostki osadniczej wytworzonym w oczach mieszkańców i otoczenia zewnętrznego.

## 2.5. Marka jednostki terytorialnej jako determinanta rozwoju lokalnego

W polskiej literaturze przedmiotu dominuje postrzeganie strategii rozwoju samorządowych jednostek terytorialnych przez pryzmat rozwoju lokalnego lub regionalnego. Jedną z najczęściej spotykanych odmian strategii rozwoju lokalnego jest strategia lokalnego rozwoju gospodarczego. Rozpoznawalna marka terytorium może zdynamizować rozwój społeczny i ekonomiczny danej jednostki terytorialnej. Wielowymiarowość pojęć sprawia, że badanie tej relacji ma charakter interdyscyplinarny, ponieważ łączy dyscypliny rozwoju i polityki lokalnej i regionalnej, zarządzania, marketingu oraz administracji publicznej. Proces rozwoju lokalnego jest w znacznym stopniu uzależniony od aktywności społeczności lokalnej oraz władz terytorialnych. Jednak na początku społeczeństwo powinno uświadomić sobie swój potencjał i swoje możliwości. Marka rozszerza potencjał danego terytorium i prezentuje go na rynku, wzbudzając zainteresowanie klientów (turystów, inwestorów, potencjalnych mieszkańców).

Pozytywna rola marki w rozwoju jednostki terytorialnej jest kluczowa, jednak nie jest tak widoczna, jak na przykład postęp technologiczny. Zmiany uwarunkowane obecnością marki terytorialnej wymagają czasu. Rola marki terytorialnej jest ważna przede wszystkim w życiu gospodarczym oraz społecznym, na które wpływa w sposób bezpośredni lub pośredni. Spośród wybranych elementów oddziaływania marki jednostki terytorialnej na rozwój lokalny należy przede wszystkim wskazać wymienione w tabeli 2.3.

**Tabela 2.3.** Elementy oddziaływania marki jednostki terytorialnej na rozwój lokalny

| Strefa gospodarcza | Strefa społeczna |
|---|---|
| Mocniejszy wizerunek jednostki terytorialnej na arenie krajowej i międzynarodowej | Postrzeganie miasta jako miejsca dla atrakcyjnego spędzania czasu |
| Głębsza współpraca międzynarodowa, na przykład między miastami partnerskimi | Zwiększenie poziomu zaufania do władz lokalnych |
| Korzystniejszy klimat inwestycyjny oraz większa atrakcyjność inwestycyjna, pozytywne doświadczenia i opinie dotychczasowych inwestorów | Ułatwienie niwelowania pojawiających się negatywnych informacji o jednostce terytorialnej |
| Wzrost rozpoznawalności jednostki terytorialnej na tle innych | Prestiż związany z pracą i z życiem w mieście o znanej marce |
| Zwiększony ruch turystyczny oraz większa lojalność wśród turystów | Wzmocnienie poczucia lojalności wobec jednostki terytorialnej |
| Możliwość minimalizowania skutków nierównego zapotrzebowania na usługi turystyczne | Selektywizacja pozytywnych wrażeń w umysłach potencjalnych użytkowników lokalnej przestrzeni |
| Zwiększenie atrakcyjności lokalnych produktów i usług | Większa kreatywność społeczności lokalnej |
| Zwiększenie efektywności prowadzonych działań promocyjnych przez władze lokalne z udziałem miejskich środowisk | Mniejsza skłonność do migracji lokalnej społeczności |
| Wzrost zainteresowania historią, kulturą i sztuką jednostki terytorialnej, a także jej ofertą edukacyjną | Przyciąganie do miasta kreatywnych osobowości, znanych postaci oraz nowych mieszkańców |
| Większe zainteresowanie jednostką terytorialną ze strony deweloperów, sponsorów oraz mediów | Lepsze relacje pomiędzy poszczególnymi grupami społecznymi miasta |
| Organizacja imprez z większą frekwencją | Większa partycypacja społeczna w rozwiązywaniu lokalnych problemów |
| Mierzalne korzyści: inwestycje, miejsca pracy czy dochody z turystyki, wykwalifikowana kadra | Budowanie i wzmacnianie lokalnej tożsamości |
| Zwiększona szansa na pojawianie się w danym miejscu znaczących instytucji | Prestiż związany z organizowaniem ważnych |

| Strefa gospodarcza | Strefa społeczna |
|---|---|
| międzynarodowych i krajowych | wydarzeń |
| Zwiększenie lojalności w stosunku do produktów regionalnych, miejsc, symboli związanych z miejscem itp. | Stworzenie większych szans na realizacje założonych zadań |
| Wzrost konkurencyjności terytorium | Zwiększenie efektywności działań związanych z zarządzaniem jednostką terytorialną |

Źródło: na podstawie: [Raszkowski, 2009, s. 209–210; 2011a, s. 222; Smalec, 2009, s. 302].

W ten przegląd wpisuje się również stosunkowo nowa strategia marketingowa dotycząca jednostek terytorialnych. Jak wskazuje A. Szromnik [2002a, s. 67–79], strategia skupia się na docelowych grupach oddziaływania, czyli adresatach działań marketingowych w jednostkach osadniczych. W tym przypadku cele marketingowe muszą wynikać z celów wyższego rzędu, czyli z ogólnej strategii jednostki terytorialnej. Co do strategii funkcjonalnych, to w ramach terytoriów prosta transpozycja nie jest do końca możliwa z powodu dużej liczby funkcji jednostki terytorialnej. Jednak do takiego podziału może zostać zastosowane kryterium przedmiotowe, tzn. na przykład programy strategiczne. Najczęściej przedmiotem takich programów są subprodukty związane z edukacją, turystyką, planowaniem przestrzennym itp. Częściej wykorzystywana jest strategia marketingowa jednostki osadniczej, którą definiuje się jako zespół przewidzianych przedsięwziąć, za pośrednictwem których jednostka terytorialna planuje oddziaływanie na grupy docelowe.

Opracowana strategia powinna zawierać konkretne wskazania dotyczące dalszego postępowania, w tym także tworzenia i realizowania programu marki [Pastuszko, 2002]. Proces tworzenia marki dla jednostki terytorialnej wymaga określenia wyjątkowych wartości oraz wypracowania wspólnej strategii, która może zostać wprowadzona przez wszystkie organizacje działające w danym miejscu [Charnatony de, 2003, s. 25]. Całościowa strategia marki jest pierwszym krokiem do osiągnięcia celu [*Branding your city...*, 2006]. Ważne jest, aby działania związane z budową marek

jednostek terytorialnych nie były działaniami krótkookresowymi. Sam proces tworzenia marki jednostki terytorialnej jest długi, a powstawszy, marka musi nieustannie się rozwijać [Piątkowska, 2010]. L. de Charnatony [2003], P. Kotler i N. Lee [2008] niejednokrotnie w pracach podkreślają konieczność spójności, długiej perspektywy czasowej oraz konsekwencję budowania marki. Wspólną cechą wielkich marek nie jest błyskotliwość czy kreatywność, ale fakt, że organizacja była wierna metodzie, która w dłuższym okresie okazała się skuteczna [Zdon-Korzeniowska, 2012, s. 140].

Trudną częścią procesu budowania marki jednostki terytorialnej jest analiza istniejących cech obszaru, z jednoczesnym ukryciem jego słabych stron lub stworzeniem z nich atutów. Wielu autorów wskazuje na konieczność wyjątkowości marki – klient powinien być przekonany, że nie ma takiego drugiego produktu na rynku. W odniesieniu do marki jednostki osadniczej istotne jest, aby kreować markę, odwołując się do już istniejącej tożsamości oraz dziedzictwa terytorialnego przyrodniczego, historycznego jak i kulturowego, jest ono bowiem gwarantem unikatowości, co ułatwia wyróżnienie się na globalnym rynku [Zdon-Korzeniowska, 2012, s. 140].

Zwrócenie uwagi na jednostkę terytorialną musi być przeprowadzone w taki sposób, aby dotarło do jak największej liczby potencjalnie zainteresowanych podmiotów i w konsekwencji pozwoliło pokonać konkurencyjne jednostki terytorialne. Ostatecznym celem jest zawsze wzrost dobrobytu mieszkańców, dlatego marketing terytorialny jest częścią nowocześnie pojmowanej polityki rozwoju jednostki osadniczej.

## 2.6. Proces budowania marki jednostki terytorialnej

Opracowanie jednej uniwersalnej koncepcji budowania marki jednostki terytorialnej jest zadaniem zbyt skomplikowanym, biorąc pod uwagę zróżnicowany charakter jednostek terytorialnych, ich wielkość (kraj, miasto czy region) czy specyfikę. W niniejszym podrozdziale zostaną zestawione najczęściej używane koncepcje, wyznaczające najszersze spektrum możliwych strategii działania.

## 1. Koncepcja K.L. Kellera

Keller opiera swoją koncepcję na zagadnieniu koncepcji marki. To unikatowe dla tożsamości marki skojarzenie, które powstaje z połączenia atrybutów, zalet i wysiłków marketingowych użytych do przetworzenia tych atrybutów na znaczenia wyższego rzędu. Realizacja koncepcji Kellera [Keller, 1993; Skorek, 2013, s. 160–162] budowania marki wymaga podjęcia następujących działań:

- Zapewnienia identyfikacji marki z konsumentami i skojarzenia jej w ich świadomości z klasą produktu lub potrzebą.
- Powstania całości znaczenia marki w świadomości konsumentów przez strategiczne łączenie wielu nieuchwytnych skojarzeń z pewnymi właściwościami.
- Wywołania odpowiedniej reakcji konsumenta na identyfikację i znaczenie marki.
- Transformacji reakcji na markę w celu stworzenia silnego związku aktywnej lojalności między nią a konsumentem.

W zobrazowaniu koncepcji przytoczonych działań wykorzystuje się schemat piramidy (rys. 2.2).

**Rysunek 2.2.** Piramida kapitału marki według Kellera

Źródło: na podstawie: [Keller, 1993; Skorek, 2013, s. 160–162].

Każdy z elementów ma swoje uzasadnienie:

- wskaźnik wymieniania marki oznacza nastawienie się na intensywne działania promocyjne, tak by marka zawsze wypadała na pierwszym miejscu i w najlepszy możliwy sposób zapisywała się w świadomości odbiorcy;
- działania marki to zestaw elementów świadczących o marce: jej skuteczność, stylistyka, obsługa itp.;
- wyobrażenia na temat marki są spekulatywnym myśleniem o marce odnoszącym się do nieuchwytnych elementów marki; stworzenie silnych skojarzeń stanowi podstawę do podejmowania dalszych działań;
- opinie o marce: subiektywnie wypowiadane przez konsumentów komentarze na temat marki (wątek zadowolenia z marki, jej wartości);
- odczucia na temat marki: są poszukiwaniem odpowiedzi na pytanie, jak marka wpływa na uczucia konsumentów w stosunku do samych siebie i na ich relacje z innymi;
- odbicie marki: stanowi określenie „podobizny klienta", dostrzeżenie, co konsument widzi w marce z samego siebie.

Przytoczony model Kellera, choć umożliwia konsekwentne kształtowanie wizerunku marki, spotyka się z krytyką, mówiącą o braku konkretnych wskazówek na pozyskanie „pomysłu" na markę.

### 2. Model według de Charnatony [Skorek, 2013, s. 162–165]

W koncepcji tego autora nacisk położony jest na rolę pracowników, która jest na każdym etapie tworzenia marki. Proces budowania marki według L. de Charnatony składa się z następujących etapów (rys. 2.3):

**Rysunek 2.3.** Proces budowania marki według de Charnatony
Źródło: [Charnatony de, 2003, s. 81].

- Tworzenie wizji marki. Zgodnie z tą koncepcją na wizję marki składają się następujące elementy: wizja przyszłości (określenie przyszłego środowiska marki), cel marki (co się zmieni w świecie dzięki powstaniu danej marki) oraz wartości leżące u jej podstaw. Wśród sugestii co do metod opracowywania wizji pojawia się nacisk na wybranie rzetelnie wyspecjalizowanego zespołu, który opracuje parę wariantów koncepcji marki. Kolejną wymienioną przez autora wskazówką jest konieczność zapoznania się z opinią użytkowników produktu, którzy będą docelowym odbiorcą marki. De Charnatony zauważa również, iż w procesie kreowania marki zysk finansowy sam w sobie nie powinien być celem, skoro taki skutek jest z założenia wysoce prawdopodobny dzięki silnej marce. O wartości marki stanowi natomiast jej wyjątkowość, wyróżniająca ją od innych w tej kategorii.
- Dbałość o „kulturę organizacyjną" – tym hasłem autor określa zwrócenie szczególnej uwagi na sposób, w jaki marka zostanie podana klientowi.
- Rewizja marki, czyli wykonanie bardzo szczegółowej analizy otoczenia zewnętrznego w skali mikro i makro, w tym

zidentyfikowanie otoczenia oraz określenie konkurencji, pośredników i innych uczestników rynku. Wyniki tych badań mogą wpływać na zmianę założeń celów oraz wizji i wartości.

- Kolejnym, kluczowym etapem jest definiowanie sedna marki, na który składają się zależne od siebie elementy. Wybierane dla marki atrybuty produktu mają mieć oparcie w przewidywanej korzyści klienta. Nagrody emocjonalne wiążą się z wartościami, które w ten sposób mają być przypisywane marce. Osobowość natomiast ma dopełniać sedno marki poprzez wykorzystanie skojarzeń z osobowością ludzką. Rezultat obranej wizji stanowi podstawę pozycjonowania marki.

**Rysunek 2.4.** Istota marki z użyciem piramidy marki według de Charnatony

Źródło: [Charnatony de, 2003, s. 188].

### 3. Koncepcja budowania marki jednostki terytorialnej Olinsa

W. Olins [2004] prezentuje nietypowe podejście, wychodząc od schematu organizacyjnego:

- Powołanie odpowiedniej grupy roboczej, składającej się z przedstawicieli gospodarki, samorządu terytorialnego, kultury, nauki, sportu, mediów. Ta grupa ma odpowiadać za kolejne etapy

procesu i posiadać określony budżet do swojej dyspozycji na realizację zadań. Podkreśla rolę skutecznego zarządzania przekładającego się na sukces procesu brandingu.

- Przeprowadzenie badań (program wywiadów, seria audytów, badania wtórne) i dokonanie identyfikacji oraz zdefiniowania najważniejszych grup odbiorców programu. Etap ten służy rozpoznaniu, jak jednostka terytorialna jest postrzegana przez jej mieszkańców oraz przez inne grupy odbiorców.
- Konsultacje z liderami opinii na temat mocnych i słabych stron regionu, a następnie porównanie tychże z rezultatami badań.
- Opracowanie jednej, przewodniej idei promocyjnej, która będzie stanowić bazę dla marki jednostki terytorialnej. Idea ma podkreślić osobowość marki, uzasadnić sens i potrzebę jej istnienia, a w związku z tym powinna być w sposób skrupulatny opracowana i zindywidualizowana.
- Opracowanie księgi marki jednostki terytorialnej ilustrującej osobowość i styl regionu. Księga ma stanowić wzorzec dla regionalnych organizacji i przedsiębiorców odwołujących się we własnym wizerunku do regionu, w którym funkcjonują.
- Dostosowanie i skoordynowanie przekazów dla poszczególnych uzupełniających się sektorów: eksportu, inwestycji, turystyki, tak aby ich przekazy były zgodne z określonymi wcześniej założeniami kierowanymi do grup docelowych wraz z ideą przewodnią.
- Intensywne promowanie regionu na zewnątrz z całym jego dorobkiem, wzmacniające jego rozpoznawalność.
- Poszukiwanie przez grupę roboczą sposobów współpracy i oddziaływania przez osoby wpływowe i opiniotwórcze, tworzenie systemu łączników oraz ambasadorów programu.

Ostatnie etapy koncepcji stanowią proces wdrażania marki i zarządzania ją.

### 4. Stworzenie marki według agencji STRATUS [Skorek, 2013, s. 166–172]

Agencja funkcjonuje od 2007 roku i zajmuje się tworzeniem strategii marek. Istota proponowanego firmom modelu tworzona jest na podstawie koncepcji strategicznej bądź narracji marketera na temat marki. Koncepcja taka dostarcza informacji na temat korzyści, które marka oferuje, oraz informacji dowodzących wiarygodności tych korzyści, a tym samym mówi o istocie marki [Wiszniewska, Szkopa-Milde, 2008]. Każda taka koncepcja składa się z kilku elementów (tab. 2.4).

**Tabela 2.4.** Przykład koncepcji strategicznej według agencji STRATUS

| Product Manager | Nagłówek | Konsument |
|---|---|---|
| Dlaczego ta marka – na jaką potrzebę odpowiada? | *Insight* – sedno marki | Co o mnie wiesz, skoro do mnie mówisz? |
| Jaką obietnicę składamy konsumentowi? | *Benefit* – korzyść | Co mi to daje? Po co mi to? |
| Dlaczego konsument ma uwierzyć? | *Reason to Believe (RTB)* – potwierdzenie korzyści | Dlaczego miałbym w to uwierzyć? |

Źródło: [Skorek, 2013, s. 167].

*Insight* – to wycinek wiadomości, które firma pozyskuje od konsumentów o nich samych: ich preferencjach, spostrzeżeniach, które następnie mogą być wykorzystane jako inspiracje, wymaga czasu i powstaje wyłącznie w wyniku interakcji z konsumentami. Z tego procesu można jednak oczekiwać wyłonienia unikatowego i szczerego obrazu wyzwalającego dalsze silne zaangażowanie odbiorcy.

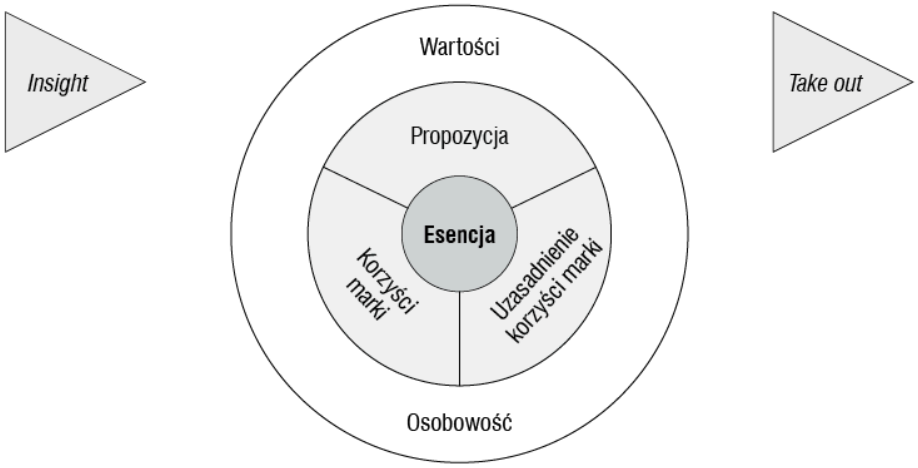
*Benefit* – odpowiada na problem, myśl, obserwację określoną w insighcie, jest to korzyść i wyraz strategii marki. Oferując konsumentowi *benefit*, warto się upewnić, czy jest ważny dla konsumenta, niepowtarzalny, wiarygodny oraz czy sprawi, że konsument poczuje się zadowolony z wyboru marki. Benefitów w sumie może być kilka, należy jednak wybrać jeden, który najlepiej odróżni markę od konkurencji i najlepiej odda istotę marki. I co ważne, *benefit* niekoniecznie musi być funkcjonalny – stosuje się również podejście emocjonalne.

*Reason to Believe* RTB to element uzasadniający *benefit* i czyniący go wiarygodnym. Jako RTB pojawiają się składniki produktu, rekomendacji znanej osoby czy specjalisty, sposób działania produktu itp.

Powyższe elementy tworzą trzon koncepcji strategicznej, która w procesie tworzenia ulega również bieżącym zmianom, testom i weryfikacja w grupie badawczej. W rezultacie tych działań, zgodnie ze strategią STRATUS, wyłania się esencja marki.

### 5. Metoda Bull's Eye [*Odkrywanie tożsamości...*, 2013, s. 4, 20]

Model marki wywodzący się z SAB Millera został adaptowany do strategii wielu organizacji. Istotą tej metody jest określenie atrakcyjnej i konkurencyjnej tożsamości marki, która umocni wizerunek jednostki terytorialnej. Model zakłada, że marka jest odpowiedzią na *insight* konsumenta, definiowany jako pewna potrzeba, którą zaspokaja korzyść niesiona przez markę. W rezultacie marka zostawia usatysfakcjonowanego konsumenta z jasno określonym *take out* (rys. 2.5).




**Rysunek 2.5.** Model marki według metody Bull's Eye

Źródło: [*Odkrywanie tożsamości...*, 2013, s. 4, s. 20].

*Insight* jest punktem wyjścia do analizy zarówno rezultatów badań marketingowych, jak i obserwacji. W odpowiedzi na *insight* marka tworzy więź ze swoimi odbiorcami. W kontekście marki jednostki terytorialnej kluczowe jest zdefiniowanie potrzeb, wartości i

oczekiwań kilku zróżnicowanych grup docelowych związanych z danym miejscem. Określenie *take out* odbywa się po ostatecznym sformułowaniu marki.

Obok twardych korzyści pojawiają się także elementy miękkie, takie jak wartości i osobowość, które stanowią wewnętrzny system wartości marki i określają sposób jej zachowania. Wartości mogą być kluczowe oraz instrumentalne[1]. Wartości kluczowe mają fundamentalny charakter i odnoszą się do ogółu społeczeństwa, podczas gdy wartości instrumentalne wskazują na możliwości marki oraz dotyczą zasad moralnych, do których marka powinna się odnosić. Obie grupy uzupełniają się i stanowią spójną koncepcję marki.

Osobowość marki to przede wszystkim zestaw cech ludzkich kojarzonych z marką. Koncepcja marki w obszarze osobowości określa sposób zachowania marki. Te elementy są ważne w procesie budowy komunikacji z konsumentem, kształtują w pewnym sensie jej styl i klimat.

Propozycja marki powinna stanowić powód, dla którego konsument powinien nabyć produkt tejże marki. Taka propozycja może występować nawet w formie krótkiego hasła z syntetycznym ujęciem korzyści marki, ale też może być w sposób szeroki sformułowaną wizją obrazującą potencjonalny rozwój marki w różnych obszarach. Marka musi przynosić konkretne korzyści, ponieważ klienci nabywają korzyści. Aby propozycja była wiarogodna, powinna posługiwać się dowodami na to, że to co proponuje marka jest prawdą. W centrum modelu znajduje się esencja marki; czasem jest to synteza z propozycją marki lub obszarów budowy przewagi konkurencyjnej czy identyfikujących kluczowe fundamenty budowy marki. Esencja jest syntetycznym nazwaniem tego, co w marce jest istotne, jak również powinno być wyróżniające oraz ważne dla odbiorców.

Na szczególną uwagę w tym modelu zasługuje odpowiednie dostosowanie propozycji i esencji marki do jej wartości i osobowości. Propozycja wraz z esencją i twierdzeniem pozycjonującym powinny

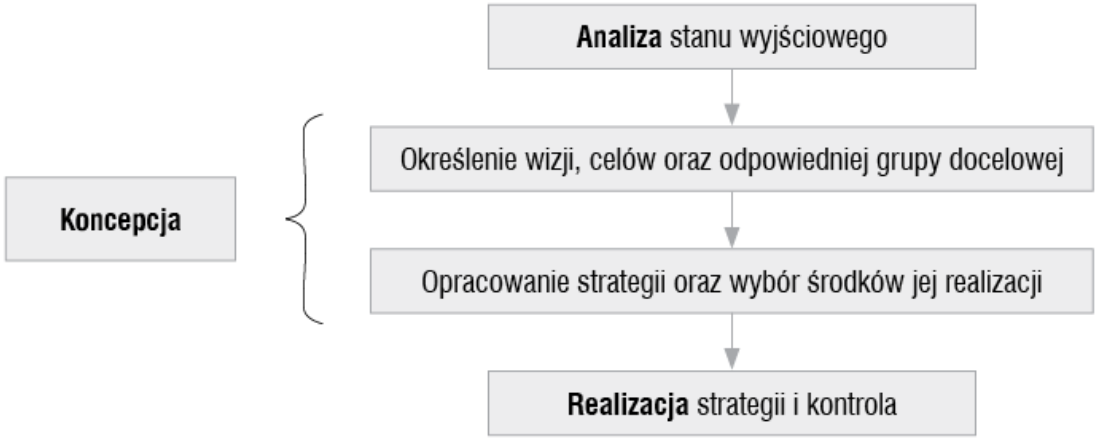
podkreślać ich unikatowość. Te cechy analizowane łącznie stanowią o powstaniu jedynej wyjątkowej marki.

Warto również podkreślić, że opisane koncepcje zaznaczają ważną rolę badań jako punktu wyjścia przed przystąpieniem do pracy nad kreowaniem marki oraz konieczność posiadania spójnej strategii osiągania celów [Hereźniak, 2011, s. 73]. Proces strategiczny powinien uwzględniać potencjalne zmiany, a strategia musi dostosować się do zmieniających się warunków.

W literaturze można znaleźć dwa podejścia do koncepcji budowania strategii [Kramer, 2000, s. 73]:

- rozpoczęcie od diagnozy stanu obecnego, co doprowadzi do wyznaczenia kierunków dojścia do stanu pożądanego,
- kolejność odwrócona: na początku wizja i określenie stanu pożądanego, a następnie dopasowanie do możliwości jednostki terytorialnej.

Obydwa podejścia posiadają mocne i słabe punkty: z jednej strony rozpoczęcie od diagnozy stanu obecnego już na starcie usztywnia i ogranicza, z kolei wariant rozpoczęcia od wizji bez uwzględnienia warunków może skutkować tym, że wizja nie zostanie zrealizowana w związku z niewystarczającym przygotowaniem warunków wyjściowych. Podsumowując wszystkie podane wcześniej modele budowania marki, wnioskuje się, że marka powstaje w procesie wieloetapowym, który w uproszczeniu wygląda następująco (rys. 2.6).


Analiza stanu wyjściowego
Koncepcja
Określenie wizji, celów oraz odpowiedniej grupy docelowej
Opracowanie strategii oraz wybór środków jej realizacji
Realizacja strategii i kontrola

**Rysunek 2.6.** Proces budowania marki jednostki terytorialnej

Źródło: opracowanie własne.

Pierwszy z etapów stanowi analiza stanu wyjściowego. Celem tego etapu jest zdiagnozowanie aktualnej sytuacji, co uzyskuje się przez przegląd materiałów wtórnych, pozyskiwanie informacji niezbędnych do podjęcia decyzji, zdefiniowanie postaw, oczekiwań i zachowań adresatów marki oraz analizę otoczenia marki. W pierwszej kolejności należy przeanalizować wtórne źródła informacji, którym towarzyszą badania i analizy własne. Wszystkie zebrane informacje doprowadzą do postawienia diagnozy.

Podstawowe elementy pierwszego etapu to:

- Przeanalizowanie, w jaki sposób dana jednostka terytorialna jest postrzegana przez swoich odbiorców (tzn. analiza wizerunku).
- Ustalenie, na jakim etapie rozwoju jest obecnie jednostka oraz w jakim kierunku zmierza.
- Określenie determinantów konkurencyjności, które stale wyróżnią markę w otoczeniu konkurencyjnym oraz które społeczność uzna za najbardziej reprezentacyjne.
- Identyfikacja i ocena słabych oraz mocnych stron jednostki terytorialnej, a także jej szans i zagrożeń (SWOT).
- Analiza wizerunku konkurencji.

W sytuacji gdy badania dotyczą istniejącej już marki lub jej modyfikacji, na pierwszym etapie analizie zostaje poddany istniejący wizerunek marki. W celu zgromadzenia informacji o kontekście marki oraz zdefiniowania podstawowych cech jej wizerunku przeprowadzany jest audyt. Informacje uzyskane na tym etapie orientują dalsze działania od właściwego sformułowania założeń strategicznych do dalszej implementacji, kształtowania kultury i systemu komunikacji marki. Badania powinny zostać przeprowadzone przez niezależne podmioty, mieć charakter cykliczny, pozwalający na obserwację tendencji i zmian.

Na drugi etap składają się następujące kroki:

- Wyjaśnienie, jakie elementy składają się na jednostkę terytorialną, czyli wykreowanie architektury marki.
- Zdefiniowanie tożsamości marki.
- Określenie zestawu wartości marki oraz elementów wyróżniających markę jednostki terytorialnej.
- Zdecydowanie, do jakich grup docelowych jest adresowana marka. Zidentyfikowanie głównej grupy docelowej marki (konsekwencją wyboru grupy docelowej jest opracowanie odpowiedniej grupy wartości [Baker, 2007, s. 14]) oraz grup pobocznych, stworzenie profilu takich grup, tzn. szczegółowego opisu według cech społeczno-ekonomicznych czy psychologicznych [Florek, Augustyn, 2011, s. 158].
- Postawienie precyzyjnych, realistycznych długookresowych celów ogólnych oraz szczegółowych, jakie miasto lub region zamierza osiągnąć.
- Określenie, jak powinna wyglądać jednostka terytorialna (miasto, region) w określonym czasie w przyszłości (wizja). Na tym etapie zaleca się sformułowanie idei przewodniej marki, która ma się opierać na esencji marki.
- Zdecydowanie, jakie skojarzenia i uczucia powinny towarzyszyć konsumentom w momencie przywołania na myśl nazwy danej jednostki osadniczej.

- Wybór odpowiedniej strategii przyszłego pozycjonowania, która w dużej mierze zależy od potencjału i charakteru danego miejsca, silnych stron miejsca (również w ujęciu historycznym), cech i potencjału konkurentów oraz liczby i różnorodności grup docelowych. Kluczowe znaczenie ma także poziom znajomości, skojarzenia i percepcja miejsca. Istotną determinantą wyboru strategii pozycjonowania marki w odniesieniu do grup docelowych jest struktura symbolicznych i funkcjonalnych elementów architektury marki terytorialnej. Temat pozycjonowania marki w kontekście zarządzania marką jednostki terytorialnej został podjęty przez niewielką liczbę badaczy: Pike (2004), który analizuje slogany pozycjonujące marki destynacji, Gilmore (2002), która omawia możliwości repozycjonowania marek narodowych albo Foley i Fahy (2004), którzy skupiają się na aspektach turystycznych. D. Gilbert stwierdzał, że pozycjonowanie jest jednym z najważniejszych działań władz mających na celu promocję zarządzania jednostką [Florek, Janiszewska, 2011, s. 203–221]. W przypadku jednostki terytorialnej pozycjonowanie odnosi się do postrzegania jej na tle ośrodków konkurencyjnych. Tworząc markę, należy się jednak koncentrować na unikatowych zasobach jednostki terytorialnej. Co istotne, pozycjonowanie powinno być zgodne z rzeczywistością, by nie utrudniać długookresowego rozwoju miasta, ponieważ najważniejszym czynnikiem wyboru miejsca zamieszkania czy lokalizacji inwestycji jest jakość życia [Kotliński, Sawicki, 2012, s. 112].

Kolejnym i jednym z najważniejszych procesów jest etap opracowania strategii budowania marki oraz wybór środków jej realizacji. Strategia stanowi dokument zawierający kluczowe decyzje dotyczące wszystkich obszarów związanych z marką i jej wizerunkiem. Na etapie strategii dokonuje się również dokładnego sprecyzowania powiązań marki regionalnej i lokalnej ze strategią rozwoju miejsca oraz z grupami odbiorców marki, precyzuje się jej wdrażanie. Wymogiem szczególnej wagi podczas procesu budowania

strategii marki jednostki terytorialnej jest system zarządzania, kontroli oraz monitorowania.

Ten etap składa się z następujących kroków:

- Sformułowanie alternatywnych założeń strategicznych oraz wybór kierunków priorytetowych. Każda strategia powinna charakteryzować się spójnością (wszystkie działania łączą się w całość), konkurencyjnością (powinna wyróżniać obiekt), efektywnością (maksymalizacja korzyści przy minimalizacji kosztów) oraz realnością (uwzględniać zasoby, utrudnienia, możliwości oraz zagrożenia); cechą niezbędną staje się też innowacyjność.
- Opracowanie harmonogramu działań.
- Opracowanie narzędzi realizacji strategii, w tym księgi marki – zbioru zasad dotyczących identyfikacji wizualnej i werbalnej, który może być także wzbogacony o założenia dotyczące „kultury marki terytorialnej". Kultura marki stanowi główny kanon postaw, zasad i wartości, który powinien stać się normą codziennej pracy, komunikacji, nie tylko wśród liderów (w przypadku marek terytorialnych ma charakter zdecydowanie mniej formalny, bardziej się wiąże z procesami edukacji społecznej, propagowania określonych postaw i wartości; formalny kanon zasad może zostać wdrożony bezpośrednio wśród pracowników danego samorządu czy podmiotu zarządzającego marką).
- Sformułowanie głównych kierunków wdrożenia marki. Sformułowanie procedur niezbędnych do wdrażania marki i zarządzania nią oraz komunikacja, która ma na celu powiadomienie odbiorców o pojawieniu się marki (odświeżeniu wizerunku marki), jej zaletach i wartości, i jest jednym z ostatnich etapów procesu budowania marki jednostki terytorialnej.
- Zatwierdzenie budżetu wdrażania oraz realizacji strategii.
- Powołanie podmiotu odpowiedzialnego za wdrażanie i koordynację działań (biuro, agencja, spółka promocji miasta, instytut) oraz kontrola stopnia osiągania celów. W. Olins zaleca aktorom lokalnym podejmującym wyzwanie stworzenie dla swojego miasta

lub regionu marki – zatrudnianie menedżerów ds. marki, którzy będą merytorycznie odpowiedzialni za wdrażanie, zarządzanie i monitorowanie procesu. W koncepcji niektórych badaczy, jak np. przytaczanego W. Olinsa, powołanie takiej jednostki sugeruje się już na etapie początkowym [Olins, 2004].

- Realizacja wybranej strategii oraz budowanie rynkowej siły oraz pozycji marki.
- Zdefiniowanie narzędzi monitoringu postępów w implementacji marki. Monitoring prac związanych z implementacją marki terytorialnej ma na celu bieżącą kontrolę osiągania założonych celów oraz ciągły proces dostosowywania marki do warunków otoczenia.
- Dostarczanie informacji o osiągniętych celach i rezultatach wdrażania programów. Efektywny system kontroli wymaga koordynacji współpracy różnych jednostek organizacyjnych, określonego sposobu analizy i gromadzenia informacji, funkcjonalnych procedur operacyjnych oraz odpowiedniego rozłożenia odpowiedzialności [Domański (red.), 1998]. Cenne jest przyjęcie wskaźników, które pomogą weryfikować osiąganie celów cząstkowych całej strategii. Ważne, by pamiętać, że nie jest możliwe wskazanie konkretnej daty osiągnięcia celu i zbudowania mocnej marki z powodu zmieniających się otoczenia i uwarunkowań.

Nie bez wpływu pozostają również bieżące trendy w intensywnie rozwijającym się brandingu, pojawianie się nowych konkurentów i podejmowane przez nich działania [Cwynar, 2005]. Dlatego miasta i regiony muszą pamiętać również o tym, że nie tworzą programu marki raz na zawsze i że proces wdrożenia nie wyczerpuje działania w tym obszarze.

Cenne jest rozróżnianie, iż branding to proces projektowania, planowania, budowania i komunikowania marki na podstawie jej tożsamości w celu osiągnięcia docelowego wizerunku. Natomiast termin „zarządzanie marką” – to proces utrzymania, modyfikacji i rozwoju marki w czasie w celu utrzymania zamierzonych skojarzeń,

jakie marka ma wywołać w świadomości odbiorców. Z takiego porównania wynika, iż pojęcie brandingu jest szersze niż pojęcie zarządzania marką.

## 2.7. Bariery i ograniczenia procesu budowania marki terytorialnej

Proces kreowania i zarządzania marką terytorialną jest bardziej skomplikowany niż w przypadku marki komercyjnej. Tworzenie marki terytorialnej zależne jest od większej ilości czynników, na które można wpływać jedynie w sposób ograniczony.

Wśród czynników potencjalnie ograniczających proces budowania marki terytorialnej trzeba wyróżnić następujące:

1. Zarządzanie podlega w głównej mierze władzy publicznej, niejednokrotnie niemającej wymaganego przygotowania i wizji marki, która z powodu złożoności procesu pełni raczej rolę koncepcyjną, integracyjną oraz koordynującą, a ponadto, dosyć często zmienia osoby odpowiedzialne oraz całkowity kierunek procesu budowania marki w ciągu 4–6 letniej kadencji. Marki terytorialne kreowane są przez samorządy terytorialne, regionalne, a także krajowe i lokalne instytucje oraz organizacje. W efekcie – nie istnieje jedna nadrzędna instytucja kierująca projektem.
2. Marka jednostki terytorialnej nie posiada jednego właściciela, ale należy do wszystkich mieszkańców, władz publicznych oraz innych instytucji, organizacji i podmiotów tam działających.
3. Marka jest ściśle powiązana z lokalną społecznością i jej zaangażowaniem bądź jego brakiem. Praktyka pokazuje, że dość trudno przekonać mieszkańców do wypracowanej idei marki [Florek, Augustyn, 2011, s. 18–19]. Mieszkańcy mogą występować również jako klienci wewnętrzni, odczuwając satysfakcję z bycia członkiem lokalnej społeczności „markowego” terytorium z dobrą reputacją.
4. Jednostka terytorialna to produkt, na który składa się wiele elementów, co powoduje pewne trudności w wykreowaniu wspólnego i jednolitego przekazu.
5. Wyzwaniem są również zróżnicowane grupy konsumenckie, czyli

odbiorcy oferty jednostki terytorialnej, i ich rozmaite interesy, które sprawiają trudności w wypracowaniu atrakcyjnej dla wszystkich tożsamości marki.

6. Za słowami P. Kotlera przyjmuje się, że zadanie kreowania marki należy do wszystkich zainteresowanych czerpaniem korzyści z jej obecności, w tym nie tylko władz publicznych, lecz i na przykład przedsiębiorców [Kotler, 2004, s. 164]. Nie jest to jednak równoważne z twierdzeniem, iż wizerunek jednostki terytorialnej musi się pokrywać z celami i zamierzeniami podmiotów go kreujących.
7. Ograniczona kontrola nad zarządzaniem marką jednostki terytorialnej. Na wizerunek jednostki terytorialnej mogą mieć wpływ niekontrolowane czynniki (niepożądane zachowania pojedynczych osób, katastrofy itp.).

Przytoczone bariery można niwelować za pomocą odpowiednich technik.

Pozostaje bezdyskusyjnym fakt, iż proces budowania, a następnie zarządzania marką nie może się odbyć bez zaangażowania jednostek terytorialnych. Proces ten wymaga sporego nakładu czasu i mozolnej pracy, a ponadto konsekwencji i spójności działań. Silna i rozpoznawalna marka przynosi jednak wymierne korzyści, przyczyniając się do rozwoju gospodarczego jednostki terytorialnej nie tylko przez wzmożone zainteresowanie regionem samych mieszkańców, ale również odbiorców zewnętrznych – turystów i inwestorów.

---

1 WIN-model TNS Nipo, metoda opisana m.in. w: [Schwartz, Blisky, 1990, s. 878–889].

# 3. Optymalizacja wydatków na promocję miast i regionów

*Sebastian Brańka*

Promocja jest współcześnie coraz częściej postrzegana jako niezbędny instrument w zarządzaniu jednostką samorządu terytorialnego. Świadomość możliwości adaptacji narzędzi stosowanych dotychczas przez przedsiębiorstwa rośnie, a instrumenty promocji są wykorzystywane na wszystkich szczeblach administracji samorządowej. W przypadku przedsiębiorstw działania promocyjne wiążą się często ze znacznymi wydatkami. Dotyczy to w szczególności działań reklamowych. Wraz ze wzrostem świadomości i przyjmowania orientacji marketingowej władze jednostek samorządu terytorialnego często ponoszą znaczne koszty związane z działaniami promocyjnymi, które w skali całej Polski wynoszą w ostatnich latach około 600 mln zł rocznie. Znaczna wartość wydatków w połączeniu z ograniczonością zasobów finansowych samorządów skłania do poszukiwania najbardziej skutecznych i efektywnych rozwiązań pozwalających osiągać cele promocyjne przy możliwie oszczędnym gospodarowaniu środkami finansowymi.

## 3.1. Wydatki na promocję w historii marketingu terytorialnego – wybrane przykłady efektywności i jej braku

Wydaje się, że już w bardzo odległych historycznie czasach władze określonego obszaru (miasta, regionu czy kraju) miały świadomość możliwości pozyskiwania zasobów (np. od nowych mieszkańców lub inwestorów) w zamian za oferowane korzyści lokalizacyjne. W literaturze przedmiotu odnaleźć można różnorodne hipotezy odnoszące się do momentu świadomego stosowania narzędzi, które w świetle dzisiejszego dorobku nauk o zarządzaniu można byłoby

określić mianem marketingu terytorialnego czy promocji. Najstarsze z pojawiających się w literaturze przedmiotu przykładów sięgają czasów starożytności i średniowiecza, co wydaje się interesującą, aczkolwiek trudną do naukowej weryfikacji hipotezą. Nie budzi natomiast wątpliwości fakt, że w drugiej połowie XIX wieku promocja była wykorzystywana przez jednostki samorządu terytorialnego jako narzędzie pozyskiwania inwestorów i mieszkańców w USA i Kanadzie, a także mieszkańców w Argentynie i Brazylii. Działania promocyjne podejmowane w tamtym okresie były ukierunkowane na osiągnięcie wytyczonych celów rozwojowych jednostek samorządu terytorialnego (np. miast), przy wydatkowaniu określonych środków budżetowych, a do ich realizacji stosowano różnego rodzaju, dostępne wówczas instrumenty promocji i kanały komunikacji. Rywalizacja między tworzącymi się wówczas ośrodkami miejskimi odbywała się m.in. dzięki zwiększaniu wydatków na promocję.

S.V. Ward wskazuje, że rywalizacja między kanadyjskimi miastami oferującymi różne „bonusy" potencjalnym inwestorom spowodowała, że – szczególnie w latach 80. XIX wieku – rynek miast poszukujących inwestorów był „rynkiem kupującego" [Ward, 1998, s. 145]. Działania promocyjne władz miast kanadyjskich miały charakter dwutorowy. Z jednej strony wspierano finansowo (zgodnie z mechanizmem promocji sprzedaży) przedsiębiorcę jako potencjalnego inwestora, z drugiej zaś przekazywano środki finansowe spółkom kolejowym, czego celem było uzyskanie połączeń kolejowych z innymi ośrodkami. Poprawiona w ten sposób dostępność komunikacyjna miejscowości miała służyć pozyskiwaniu nowych inwestorów i mieszkańców.

O skali ówczesnych wydatków na promocję świadczy fakt, że pomoc udzielona do 1895 roku przez władze miast w prowincji Ontario wyniosła 10,8 mln dol., a w prowincji Quebec 4,3 mln dol. Były to środki znaczne z perspektywy budżetów miejskich, jako że np. w prowincji Ontario, w roku 1894 wartość wsparcia (bonusów) udzielonego spółkom kolejowym była równa 10% zadłużenia miast. Mniejszy udział w zadłużeniu wynikał z wydatków na m.in. szkolnictwo, systemy kanalizacyjne, zaopatrzenie w gaz i energię

elektryczną [Ward, 1998, s. 146]. Wydatki na promocję sprzedaży w formie m.in. dotacji czy subwencji dla inwestorów przewyższały tym samym wydatki na podstawowe inwestycje infrastrukturalne.

Wsparcie udzielane przedsiębiorcom przez władze kanadyjskie przybierało różnorodne formy [Ward, 1998]:

- wypłaty gotówki,
- tanie (najczęściej bez odsetek) kredyty,
- zwolnienia podatkowe lub gwarancje niskich podatków w określonym czasie,
- darmowe lub subsydiowane przydziały ziemi, budynków fabrycznych,
- darmowe lub subsydiowane dostawy wody, elektryczności.

Część z wymienionych działań promocyjnych wiązała się z bezpośrednimi wydatkami (gotówka, dostawy wody, elektryczności) lub z kosztem alternatywnym (ponoszeniem kosztu utraconych korzyści) w przypadku braku odsetek od kredytu, braku wpływów podatkowych czy przekazania nieruchomości.

Tocząca się na przełomie XIX i XX wieku rywalizacja między kanadyjskimi miastami o przyciągnięcie inwestorów przemysłowych przybierała niejednokrotnie formę licytacji. Ilustracją takich praktyk może być przypadek firmy McLaughlin Carriage Company. Pożar fabryki tego przedsiębiorstwa w kanadyjskim mieście Oshawa (w prowincji Ontario) w roku 1899 był pretekstem dla władz 16 innych miejscowości do zaoferowania przedsiębiorstwu przeniesienia produkcji (w zamian za wsparcie ze strony miasta). Przedsiębiorstwo ostatecznie pozostało w mieście Oshawa, którego władze zaoferowały firmie nieoprocentowany kredyt w znacznej wysokości. Przedsiębiorstwo wytwarzające wówczas dyliżanse przekształciło się następnie w funkcjonujące do dzisiaj General Motors of Canada – jedną z największych firm produkcyjnych w Kanadzie. Częściej jednak, jak stwierdza S.V. Ward, wsparcie trafiało do przegranych i okazywało się niecelowe. Na przykład rywalizujące ze sobą miasta

Fort William i Port Arthur obecnie tworzące jedno miasto Thunder Bay, o łącznej populacji nieprzekraczającej 7000 mieszkańców w roku 1901, przyznały do roku 1913 wsparcie przemysłowcom na łączną kwotę 1,15 mln dol. Były to „prawie na pewno najwyższe na świecie bonusy *per capita* wypłacone przedsiębiorstwom produkcyjnym", co nie zmienia faktu, że „dwie trzecie beneficjentów zakończyło działalność jeszcze w okresie objętym wsparciem" [Ward, 1998, s. 147].

Pojawiające się wątpliwości dotyczące celowości wydatków na promocję w formie miejskich dotacji skutkowały wprowadzeniem zakazów takiej działalności (prowincje Saskatchewan w 1908 i Alberta w 1913) lub znacznych ograniczeń (np. Quebec w 1919, Ontario w 1922 i 1924). Jak stwierdza w podsumowaniu S.V. Ward, „liczne lokalne wyjątki były stosowane jeszcze w latach trzydziestych XX w., a nawet dłużej" [Ward, 1998, s. 146].

Za działania promocyjne (we współczesnym znaczeniu tego słowa) należy również uznać działania prowadzone na przełomie XIX i XX wieku przez takie kraje Ameryki Południowej jak Argentyna i Brazylia. W ówczesnych działaniach promocyjnych adresowanych do mniej zamożnych mieszkańców Europy, w tym Polaków zamieszkałych na terenach trzech zaborów, używano przede wszystkim, podobnie jak w przypadku USA, darmowych przydziałów ziemi. Z perspektywy władz oferujących ziemię działania takie wiązały się z określonym kosztem alternatywnym wykorzystania ziemi. Ponadto promujące osadnictwo władze Argentyny i Brazylii ponosiły bezpośrednio koszty transportu morskiego, pozostałe koszty transportu osadników, a w niektórych przypadkach koszty przekazywanych narzędzi rolnych. Świadczenia te osadnicy otrzymywali bezpłatnie, co umożliwiało im migrację bez ponoszenia własnych kosztów [Mazurek, 2006, s. 26, s. 34]. Równocześnie z kosztami transportu finansowana była działalność agentów, którzy, często w nieetyczny sposób, zachęcali biedniejszych mieszkańców Europy do osadnictwa w wybranych krajach Ameryki Południowej [Mazurek, 2006, s. 41–48]. Koszty ponoszone wówczas przez kraje przyjmujące osadników przyczyniły się do wzbudzenia

zainteresowania wśród potencjalnych emigrantów oraz zasiedlenia i rozwoju społeczno-gospodarczego na wybranych obszarach krajów przyjmujących.

Wydatki na promocję nie ograniczały się na przełomie XIX i XX wieku do specyficznej promocji sprzedaży, rozumianej jako dodatkowe, kierowane do przedsiębiorców czy osadników bodźce o charakterze ekonomicznym. Aktywność promocyjna samorządów realizowana była również z wykorzystaniem reklamy, public relations czy publicity. W przypadku promocji kierowanej do inwestorów, początkowe formy promocji (jak np. dodatki do gazet, a później broszury) finansowane były przez lokalnych przedsiębiorców i lokalne izby handlowe. Jednakże już w latach 70. XIX wieku niektóre ogłoszenia inwestycyjne kanadyjskich miast publikowane w Ameryce Północnej finansowane były z budżetu miasta. W 1897 roku wszystkie miasta w prowincji Ontario zapewniły sobie określoną kwotę na lokalną reklamę (do 100 dol. rocznie dla miast poniżej 5 tys. mieszkańców, do 500 dol. rocznie dla pozostałych), co zbiegło się z podniesieniem estetyki, jakości i nakładów publikacji.

Kolejnym historycznym przykładem kształtowania wydatków na promocję samorządów jest okres aktywności promocyjnej i wzajemnej rywalizacji nadmorskich ośrodków wypoczynkowych na Wyspach Brytyjskich na przełomie XIX i XX wieku. Władze szczebla centralnego były w przedmiotowym okresie niechętne orientacji rynkowej miast i rywalizacji w duchu marketingu terytorialnego, twierdząc, że byłaby niegodna i prowadziłaby do marnotrawstwa [Ward, 1998, s. 38]. Perspektywa ta znajdowała odzwierciedlenie w prawodawstwie, które przykładowo znacznie ograniczało formy dopuszczalnej reklamy, np. uniemożliwiając stosowanie kosztowych afiszy oraz plakatów, które były wówczas szczytowym osiągnięciem reklamy. Ograniczenia w formie reklamy czy wydatkach na promocję nie miały natomiast zastosowania do działań zagranicznych kurortów. Prowadziło to do paradoksalnej sytuacji, kiedy mieszkańcy Wielkiej Brytanii (głównie Londynu) stykali się z dużą ilością bardzo atrakcyjnych materiałów reklamowych (w tym plakatów) promujących wypoczynek w miejscowościach m.in. Belgii, Francji,

Szwajcarii czy Włoch, nie mając szansy na zapoznanie się z ofertą krajową [Ward, 1998]. W Wielkiej Brytanii obowiązywała wówczas zasada, że środki finansowe wykorzystywane na promocję lokalną nie mogą być uzyskiwane z lokalnych podatków, a koncepcja podatków nakładanych uznaniowo (np. na turystów) nie była nawet rozważana jako sprzeczna z brytyjską tradycją fiskalną [Ward, 1998]. Tym samym skromnym źródłem środków na promocję mogły być jedynie np. różnego rodzaju usługi świadczone na rzecz turystów, jak bilety wstępu czy wynajem leżaków. Na podkreślenie zasługuje fakt, że mimo prawnych ograniczeń, władze lokalne były do tego stopnia przekonane o konieczności zwiększenia wydatków na określone działania promocyjne, że znane są przykłady „omijania" obowiązujących w tym zakresie przepisów [Brown, 2013, s. 179].

Współcześnie również można wskazać na działania promocyjne o cechach promocji sprzedaży, których celowość jest dyskusyjna. K.A. Hvass [2014, s. 177] odnosi się do bodźców ekonomicznych kierowanych przez władze lokalne lub regionalne do linii lotniczych, wskazując, że działania takie nie zawsze przynoszą oczekiwane rezultaty. W skrajnych przypadkach, dotyczących często tzw. tanich linii lotniczych, przewoźnicy mogą stworzyć połączenie lotnicze jedynie ze względu na oferowane wsparcie finansowe, by ostatecznie zaprzestać przewozu pasażerów na danej trasie w momencie wstrzymania dofinansowania.

Wśród współczesnych działań promocyjnych jednostek samorządowych i rządowych odnaleźć można również liczne przykłady skutecznych i efektywnych działań promocyjnych. B. Baker [2011, s. 243] wskazuje, że podlegający rządowi Australii podmiot o nazwie Tourism Australia, a wcześniej jego poprzednik Australian Tourism Commission „(...) już od ponad 40 lat prowadzi na rynku międzynarodowym energiczny marketing Australii jako celu przyjazdów turystycznych". Cytowany autor wskazuje jednocześnie, że w tym okresie Australia uzyskała reputację innowatora w marketingu turystycznym, a jej marka turystyczna jest uznawana za jedną z najbardziej atrakcyjnych, co świadczy o skuteczności działań ukierunkowanych na budowanie marki. W przypadku Australii warto

się posłużyć również przykładem pojedynczego działania promocyjnego, które jest wskazywane za wyróżniające w marketingu terytorialnym [Anholt, 2010, s. 14; Pogorzelski, 2012, s. 178]. Na początku roku 2009 podmiot Tourism Queensland ogłosił, że oferuje „najlepszą pracę na świecie" i prowadzi międzynarodową rekrutację na stanowisko opiekuna rajskiej wyspy. Informacja ta w formie ciekawostki została rozpowszechniona przez media na całym świecie, co oznacza, że, jak wskazuje S. Anholt [2010, s. 14], możliwe jest „uzyskanie w zamian za niezwykle skromną inwestycję szeroko rozpowszechnionego »wirusowego« zainteresowania miejscami". Autor ten wskazuje jednocześnie, że nie można poprzestawać na pojedynczych działaniach, lecz powinno się prowadzić ciągłą aktywność, wpisującą się w wieloletnią spójną strategię. Ponadto działania takie powinny się odnosić do rzeczywistej atrakcyjności promowanego miejsca, a nie być jedynie pustą retoryką. Odwołując się do znanych w literaturze przykładów tworzenia nowych budynków „ikon", które mają wspomóc tworzenie marki miasta, S. Anholt [2010, s. 74] podkreśla, że powinny one być jedynie elementem długofalowych działań tworzących markę, jak Muzeum Guggenheima w Bilbao czy budynek opery w Sydney.

## 3.2. Skala oraz sposoby ewidencji wydatków na promocję polskich samorządów

Według danych Ministerstwa Finansów w roku 2005 wydatki jednostek samorządu terytorialnego na promocję wyniosły 109 mln zł, a największe wzrosty w okresie 2005–2010 dotyczyły wydatków w miastach na prawach powiatu (o 654%) i w województwach (o 781%). W rekordowym roku 2011 (tab. 3.1) samorządy wydały na promocję łącznie 684 mln zł, co oznaczało ponad 6,5-krotność wydatków zrealizowanych w roku 2005.

**Tabela 3.1.** Wydatki polskich samorządów na promocję w latach 2010–2013

| **LATA** | | | |
|---|---|---|---|
| **2010** | **2011** | **2012** | **2013** |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 651 mln zł | 684 mln zł | 628 mln zł, | 598 mln zł |

Źródło: na podstawie: [NIK, *Działania promocyjne wybranych miast…*, s. 4; http://marketingmiejsca.com.pl/...; Szulc, *Promocja samorządu ryzykowna…*].

W roku 2013 najwięcej środków na promocję wydanych zostało przez [Szulc, *Promocja samorządu...*]:

- gminy (bez miast na prawach powiatu) – 243,1 mln zł,
- miasta na prawach powiatu – 213,2 mln zł,
- województwa – 92,6 mln zł,
- powiaty (bez miast na prawach powiatu) – 49,2 mln zł.

Sukcesywny spadek wydatków samorządów na promocję widoczny w tabeli 3.1 wydaje się wynikać z dwóch czynników. Pierwszym z nich jest ograniczanie wydatków w związku z ostatnim światowym kryzysem finansowym. Drugim jest organizacja w Polsce w 2012 roku finałów Mistrzostw Europy w piłce nożnej. Jak stwierdziła w 2014 roku Najwyższa Izba Kontroli „część j.s.t. w roku 2012 i w okresie poprzedzającym przeznaczyła znacznie większą, niż zazwyczaj, ilość środków na realizację projektów promocyjnych" [NIK. *Działania promocyjne wybranych miast …*, s. 5]. Czynnik ten miał tym samym charakter jednorazowy.

O skali wydatków na promocję w danej jednostce samorządu terytorialnego świadczyć może udział wydatków na promocję w wydatkach budżetowych ogółem. Wskaźnik ten, który można interpretować jako częściową miarę wysiłku promocyjnego, umożliwia również porównania między samorządami. Porównania takie mogą być prowadzone zarówno w obrębie jednostek samorządu terytorialnego tego samego szczebla, jak i między jednostkami samorządowymi różnych szczebli [NIK, *Działania promocyjne jednostek samorządu terytorialnego*, s. 19–23]. Wśród siedmiu województw badanych przez NIK w 2011 roku udział wydatków województw na promocję w wydatkach województw ogółem wynosił:

- w 2007 roku – (najmniej: 0,12%, najwięcej: 0,84%),
- w 2008 roku – (najmniej: 0,16%, najwięcej: 0,76%),
- w 2009 roku – (najmniej: 0,26%, najwięcej: 0,56%),
- w 2010 roku – (najmniej: 0,08%, najwięcej: 0,94%).

W odniesieniu do siedmiu badanych miast na prawach powiatu udział procentowy wydatków na promocję w wydatkach ogółem miasta wynosił:

- w 2007 roku – (najmniej: 0,15%, najwięcej: 0,62%),
- w 2008 roku – (najmniej: 0,14%, najwięcej: 1,21%),
- w 2009 roku – (najmniej: 0,09%, najwięcej: 1,19%),
- w 2010 roku – (najmniej: 0,17%, najwięcej: 0,87%).

W odniesieniu do dziesięciu badanych gmin miejskich i miejsko-wiejskich udział procentowy wydatków na promocję w wydatkach ogółem gminy wynosił:

- w 2007 roku – (najmniej: 0,14%, najwięcej: 0,94%),
- w 2008 roku – (najmniej: 0,18%, najwięcej: 1,07%),
- w 2009 roku – (najmniej: 0,19%, najwięcej: 1,28%),
- w 2010 roku – (najmniej: 0,22%, najwięcej: 1,43%).

Zaprezentowane wyniki wskazują na znaczne zróżnicowanie odsetka wydatków na promocję w wydatkach ogółem w obrębie każdego z analizowanych szczebli jednostek samorządu terytorialnego. Jednocześnie trudno jest wskazać na zależność między skalą wydatków na promocję (w relacji do wydatków ogółem) a typem jednostki samorządu terytorialnego. Podobnie kontrola realizowana przez NIK w roku 2014 w odniesieniu do wydatków na promocję czternastu miast na prawach powiatu pokazała znaczne zróżnicowanie udziału wydatków na promocję w wydatkach ogółem. Średnio dla czternastu miast odsetek ten wyniósł w latach 2011–2013 0,40%, przy minimum na poziomie 0,15%, a maksimum na

poziomie 1,30% [NIK, *Działania promocyjne wybranych miast na prawach powiatu*, s. 16–17].

Zgodnie z polskim prawodawstwem „wydatki publiczne, zgodnie z art. 39 ustawy o finansach publicznych, klasyfikuje się według działów i rozdziałów – określających rodzaj działalności, oraz paragrafów – określających rodzaj wydatku, w sposób ustalony w rozporządzeniu w sprawie szczegółowej klasyfikacji dochodów i wydatków. Wydatki na promocję winny być zatem klasyfikowane w rozdziale 75075 – Promocja jednostek samorządu terytorialnego". Należy podkreślić, że wydatki zapisane w rozdziale budżetowym 75075 powinny być traktowane z ostrożnością, gdyż klasyfikacja ta ma ograniczone zastosowanie w zakresie:

- odzwierciedlenia rzeczywistych wydatków na promocję poniesionych przez samorząd,
- odzwierciedlenia rzeczywistej skali aktywności promocyjnej samorządu.

Z raportu Najwyższej Izby Kontroli z września 2014 roku wynika, że wydatki sklasyfikowane w rozdziale 75075 nie odzwierciedlają rzeczywistych wydatków poniesionych przez samorząd na promocję. Stan ten wynika m.in. z sytuacji, kiedy nie da się wycenić elementów promocji zawartych w projektach realizowanych przez samorządy, wobec czego wydatki o charakterze promocyjnym są klasyfikowane w innych niż 75075 rozdziałach budżetowych.

Drugie z ograniczeń związanych z interpretacją wydatków sklasyfikowanych w budżecie jako promocja wynika z faktu, że efekty promocyjne mogą zostać osiągnięte również dzięki działaniom, które nie wiążą się z ponoszeniem kosztów, lub koszty te są relatywnie niskie. Przypadek osiągnięcia celów promocyjnych samorządu bez ponoszenia kosztów z budżetu samorządu lub przy ich relatywnie niskim poziomie dotyczy sytuacji, kiedy działania promocyjne są realizowane we współpracy z innymi podmiotami (np. jednostkami samorządu terytorialnego innych szczebli, instytucjami centralnymi czy lokalnymi przedsiębiorstwami). Współpraca taka

wymaga znacznych umiejętności urzędników i ich zaangażowania oraz może się przyczynić do osiągnięcia celów promocyjnych nawet w sytuacji, gdy część lub większość kosztów finansowych nie jest ponoszona przez władze samorządowe. Jest to możliwe przykładowo w przypadku uzyskiwania wzajemnych świadczeń w ramach patronatu medialnego. Szczególnie istotne mogą być w tym kontekście działania z zakresu city placement, tj. „lokowania" miejsca jako produktu w produkcji na przykład telewizyjnej lub filmowej. O skali zjawiska świadczyć może wypowiedź minister turystyki Wielkiej Brytanii, której zdaniem „Amerykanie (…) przyjeżdżają dzięki programom (telewizyjnym) jak Downton Abbey czy Sherlock Holmes" [*Tourists to UK...*]. Oszacowaniu skali „pozareklamowej" obecności danego miasta lub regionu w mediach służyć mogą metody monitoringu mediów, w tym np. metoda ekwiwalentu reklamowego (*advertising value equivalent* – AVE), „polegająca na oszacowaniu wartości reklamy w danym medium równej wielkości materiału na temat przedsiębiorstwa lub czasowi trwania w mediach elektronicznych" [Żbikowska, 2012, s. 90].

Rekapitulując rozważania w niniejszym podrozdziale, należy stwierdzić, że w latach 2005–2013 widoczny jest wyraźny wzrost wydatków jednostek samorządu terytorialnego klasyfikowanych jako promocja. W tym okresie maksymalne wydatki na ten cel poniesione zostały przez samorządy w 2011 roku. Natomiast w latach 2012 i 2013 nastąpił stopniowy spadek w porównaniu z rokiem 2011, przy czym łączne wydatki na promocję jednostek samorządu terytorialnego w 2013 roku stanowiły blisko 5,5-krotność wydatków z 2005 roku. Dane te wskazują na coraz częstsze podejmowanie działań promocyjnych przez samorządy, co wydaje się świadczyć o rosnącej świadomości użyteczności narzędzi promocyjnych w praktyce funkcjonowania współczesnych jednostek samorządu terytorialnego. Warto podkreślić, że szczególnie aktywne pod tym względem są miasta na prawach powiatu, które charakteryzowały się zarówno wysokim wzrostem wydatków w latach 2005–2010 (o 654%, tj. drugi wynik po wzroście wydatków województw) oraz skalą łącznych wydatków (miasta na prawach powiatu wydały więcej

niż łącznie województwa i powiaty, a tylko o 10% mniej niż znacznie liczniejsze ilościowo gminy). Na tej podstawie można wnioskować, że miasta na prawach powiatu są szczególnie aktywnym promocyjnie typem jednostek samorządu terytorialnego, co może wskazywać na ich duży potencjał organizacyjny, a także potencjał w zakresie wykorzystywanego instrumentarium oraz zasięgu oddziaływania. Bardzo ważnym wnioskiem jest ponadto konstatacja, że wydatki klasyfikowane w rozdziale budżetowym 75075 „promocja JST" nie ujmują w pełni ani wydatków na promocję jednostek samorządu terytorialnego, ani skali ich aktywności promocyjnej, co powinno być brane pod uwagę przy dokonywaniu porównań.

## 3.3. Istota optymalizacji

Optymalizacja to pojęcie uniwersalne, znajdujące zastosowanie w odniesieniu do różnych aspektów działania człowieka, w tym do gospodarowania. W najszerszym znaczeniu optymalizacja może być rozumiana jako „działanie mające na celu osiągnięcie najkorzystniejszych, najlepszych z możliwych, najwyższych w skali wyników, rozwiązań itp." [Dunaj (red.), 2000, s. 233]. Zaprezentowana definicja nie wskazuje na liczbę kryteriów optymalizacji. Wieloznaczność użytych w prezentowanej definicji sformułowań „najkorzystniejszy" czy „najlepszy" wskazuje na możliwość rozpatrywania więcej niż jednego kryterium. Odwołanie do „skali wyników" natomiast sugeruje możliwość zastosowania jednego kryterium (mierzonego w danej skali). W innym ujęciu optymalizacja jest przedstawiana jako „organizowanie jakichś działań, procesów itp. w taki sposób, aby dały jak największe efekty przy jak najmniejszych nakładach" [sjp.pwn.pl]. Drugie z przedstawionych ujęć wydaje się bardziej precyzyjne, wyraźnie wskazując dwa obszary optymalizacji: maksymalizację efektów i minimalizację kosztów. Odnosząc przedstawione ujęcie do działań promocyjnych jednostek samorządu terytorialnego i związanych z nimi wydatków, można stwierdzić, że optymalizacja wydatków wiąże się zarówno ze skutecznością promocji (osiągnięcie efektów wypełniających cele), jak i efektywnością promocji (odniesienie

efektów działań do ich kosztów). Kwestia optymalizacji poruszana jest również w art. 44 pkt 3 – ustawy o finansach publicznych (Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r...), gdzie wskazano, że „wydatki publiczne powinny być dokonywane w sposób celowy i oszczędny z zachowaniem zasad:

a) uzyskiwania najlepszych efektów z danych nakładów,

b) optymalnego doboru metod i środków służących osiągnięciu założonych celów".

Pierwsza z wymienionych ustawowych zasad wydatkowania środków publicznych nawiązuje do przedstawionych na wstępie definicji optymalizacji, druga natomiast pozwala na bardzo szeroką interpretację pojęcia optymalizacji. Może ona bowiem dotyczyć nie tylko skuteczności czy efektywności, ale również np. poprawności merytorycznej czy metodologicznej doboru metod i środków (np. promocji). Ponadto z problemem optymalizacji wydatków (publicznych) wiąże się specyficzny dla wydatków publicznych wymiar rozumienia oszczędności, „polegający na takim oszczędnym gospodarowaniu, aby powstrzymywać się od wydatków, co prawda gospodarczo i społecznie uzasadnionych, ale na które władz publicznych w danym momencie po prostu nie stać" [Balcewicz, 2009].

Zakładając, że wytyczone cele systemu promocji wpisują się w ogólną strategię rozwoju jednostki samorządu terytorialnego i są realistyczne (tj. uwzględniają tylko działania, na które dany samorząd stać), można przyjąć, że do optymalizacji wydatków na promocję niezbędna jest analiza skuteczności i efektywności prowadzonych działań promocyjnych.

## 3.4. Pomiar skuteczności i efektywności działań promocyjnych jako podstawa optymalizacji wydatków na promocję jednostek samorządu terytorialnego

Ocena efektywności oraz skuteczności działań promocyjnych jednostek samorządu terytorialnego jest niezbędnym elementem procesu promocji, w ramach którego wyróżnić można etapy odzwierciedlające w układzie chronologicznym działania składowe całego procesu. Wśród pozycji literatury z zakresu marketingu (dotyczących zarówno promocji przedsiębiorstw jak i promocji jednostek samorządu terytorialnego) można znaleźć różnego rodzaju propozycje dotyczące typologii procesu promocji zarówno w zakresie liczby etapów, jak i ich charakterystyki. Warto jednakże zauważyć, że prawie w każdej z tych propozycji został uwzględniony etap kontroli i oceny działań promocyjnych. Przykładowo, zgodnie z opartą na definicjach H. Mefferta i J. Bolza oraz P. Kotlera propozycją J.W. Wiktora [2005, s. 78], ostatnim z etapów procesu promocji przedsiębiorstw jest „ocena efektów polityki promocji". Etap ten jest równie istotny dla działań promocyjnych, i szerzej, marketingowych w opinii autorów publikacji z zakresu marketingu terytorialnego. W ujęciu M. Florek i A. Augustyn [2011, s. 44] ostatnim z siedmiu etapów budowy strategii promocji JST jest „kontrola i ocena – monitoring i ewaluacja strategii promocji". Natomiast A. Szromnik [2012, s. 77], odnosząc się do formułowania strategii marketingowej jednostki przestrzenno-administracyjnej, wskazuje, że dwoma ostatnimi podetapami „realizacji i kontroli działań" są: „kontrolowanie postępu osiągania celów" oraz „analizowanie różnic i odchyleń". W jednej z pierwszych anglojęzycznych monografii traktujących o marketingu terytorialnym (w oryginale angielskim „marketingu miejsc") P. Kotler, D. Haider, I. Rein [1993, s. 174–186] wskazują, że przedostatnim z etapów „rozpowszechniania wizerunku miejsca i komunikatów" jest „ocena efektów działań promocyjnych".

W świetle przedstawionych informacji można stwierdzić, że odpowiednio zaplanowane i zrealizowane działania oceniające efekty promocji są niezbędnym elementem procesu promocji miast i regionów. P. Kotler i in. [2002, s. 151] wskazują na potrzebę prowadzenia ciągłej kontroli marketingowej, dzięki której możliwy będzie pomiar i ocena wyników strategii i planów marketingowych, które następnie mają służyć podejmowaniu działań naprawczych.

Postulat ten obejmuje również kontrolę efektów działań promocyjnych, będących elementem aktywności marketingowej samorządu terytorialnego.

Analiza i ocena efektów działań promocyjnych wydaje się szczególnie trudnym zadaniem dla realizatorów promocji. J.W. Wiktor [2005, s. 98] wskazuje w tym kontekście dwa czynniki:

- zróżnicowany charakter poszczególnych narzędzi promocji,
- zróżnicowany zakres ujawniania się efektów promocji, np. w odniesieniu do skali i horyzontu czasowego.

W związku z tym, przy ocenie efektów działań promocyjnych należy pamiętać o możliwości wystąpienia następujących zjawisk [Florek, Augustyn, 2011, s. 246]:

- *spill over* – możliwość wystąpienia efektów (np. korzyści) w innych obszarach niż wstępnie planowane;
- *carry over* – zjawisko to można interpretować w dwóch kontekstach: po pierwsze, oznacza, że obserwowane w momencie oceny efekty mogą być spowodowane wcześniejszą (a nie obecną) aktywnością promocyjną, po drugie, obecna aktywność promocyjna może wpłynąć na skuteczność przyszłych działań promocyjnych;
- *time lag* – planowane efekty obecnych działań promocyjnych mogą się pojawić z opóźnieniem.

Ponadto przy ocenie skutków działań promocyjnych należy pamiętać o tym, że aktywność promocyjna władz samorządowych nie jest jedynym czynnikiem mającym wpływ na osiągane rezultaty (np. zachowania nabywcze). Jak stwierdza A.M. Morrison [2013, s. 274] przypisywanie sobie przez organizacje promocji turystycznej (z ang. DMO), tego że wszystkie przyjazdy turystyczne do danego miejsca są wynikiem ich działań promocyjnych, jest stwierdzeniem nierealistycznym i niebezpiecznym. Taki sposób rozumowania można uznać za przykład popełnienia błędu logicznego nazywanego po

łacinie *post hoc ergo propter hoc*. Niemożność wyizolowania wpływu własnych działań promocyjnych od wpływu innych czynników (np. działania konkurentów, poziom własnych cen, oczekiwania nabywców) nie może być podstawą do rezygnacji z oceny efektywności aktywności promocyjnej, gdyż „ocena ta stanowi (…) naturalne domknięcie głównych obszarów decyzyjnych przedsiębiorstwa w kształtowaniu polityki komunikacji z rynkiem, w szczególności decyduje o ewentualnym redefiniowaniu celów promocji, strategii ich realizacji oraz optymalizacji przyszłych decyzji promocyjnych" [Wiktor, 2005, s. 99].

J.W. Wiktor [2005] wskazuje, że w polskojęzycznej literaturze z zakresu marketingu skuteczność i efektywność promocji są traktowane jako synonimy, podkreślając, że jest to błąd ze względu na odmienne znaczenie i sposób pomiaru obu kategorii. Skuteczność powinno się łączyć z angielskim *effectiveness*, oznaczającym stopień osiągnięcia celu. Efektywność natomiast może być rozumiana, jak angielskie *efficiency*, tj. realizacja danego działania przy poniesieniu możliwie najmniejszych kosztów. A.M. Morrison [2013, s. 271] stwierdza, że skuteczność i efektywność wykorzystywania posiadanych środków jest warunkiem koniecznym dobrego gospodarowania przez podmioty prowadzące promocję terytorium.

A.M. Morrison [2013] wskazuje ponadto, że pomiar skuteczności działań implikuje nie tylko konieczność pomiaru osiągniętych wyników (np. promocji), ale również konieczność planowania jakie wyniki mają i mogą zostać osiągnięte. Etap oceny efektów działalności promocyjnej jest tym samym ściśle powiązany z planowaniem działań promocyjnych, które powinno się opierać na rzetelnej diagnozie sytuacji rynkowej. Diagnoza może się opierać przykładowo na własnych badaniach lub/oraz innych źródłach wiarygodnych informacji. W tym kontekście warto wskazać, że ułatwieniu oceny rezultatów może również służyć metodyka opracowywania budżetu JST. Jak wskazują M. Florek i A. Augustyn [2011, s. 216] „cechą charakterystyczną budżetu zadaniowego jest (…) wymóg określenia miar już na etapie planów, w celu efektywnego ich monitorowania". Stosowanie tradycyjnego sposobu

budżetowania, gdzie wysokość wydatków (np. na promocję) w roku kolejnym wynika z wysokości wydatków w roku poprzednim, może natomiast oznaczać nieefektywne wydatki wynikające z braku powiązania przyznanych w budżecie środków z celami do osiągnięcia. Optymalizacji wydatków na promocję sprzyjają tym samym nie tylko końcowe etapy procesu promocji (ocena rezultatów), lecz również początkowe (analityczne) a także pośrednie (budżetowanie).

W odniesieniu do pomiaru skuteczności działań promocyjnych J.W. Wiktor [2005, s. 100] zwraca uwagę, że kategoria ta nie sprowadza się do alternatywy skuteczny (np. poprawiający wizerunek) – nieskuteczny (np. niepowodujący poprawy wizerunku) oraz stanów pośrednich, ale dopuszcza również istnienie przeciwskuteczności w znaczeniu działania oddalającego od celu (np. pogarszającego wizerunek).

Opublikowany w 2014 roku raport Najwyższej Izby Kontroli pokazuje, że w wielu przypadkach brak jest odpowiedniej oceny skuteczności i efektywności działań promocyjnych. W cytowanym dokumencie wskazano przykładowo, że ze 157 szczegółowo badanych działań promocyjnych w 32% (w większości najbardziej kosztownych) „nie określono w sposób jednoznaczny – na etapie ich planowania, ani w umowach w sprawie ich realizacji – wskaźników monitorujących poziom dokonań (stopnia osiągnięcia celów)" [*NIK, Działania promocyjne wybranych...*, s. 19].

## 3.5. Źródła finansowania promocji miast i regionów

Problem optymalizacji wydatków na promocję samorządu powinien być rozważany w kontekście dostępności środków finansowych oraz potrzeb finansowych związanych z wszelkimi planowanymi (nie tylko promocyjnymi) działaniami samorządu. Gospodarowanie w warunkach ograniczoności zasobów implikuje dokonanie priorytetyzacji działań podmiotu gospodarującego. Odwołując się do gmin, będących podstawową jednostką podziału terytorialnego Polski, odpowiednia ustawa wskazuje, że do zadań własnych gminy należy „zaspokajanie potrzeb zbiorowych wspólnoty" [Ustawa z dnia

08 marca 1990 r. o samorządzie gminnym, art. 7]. Ustawodawca wyznacza 20 obszarów zadań własnych gmin, wśród których uwzględniono również „promocję gminy". Zadania własne gminy można podzielić na obowiązkowe, które „z mocy ustawy muszą być wykonane zawsze, niezależnie od aktualnej kondycji finansowej i majątkowej samorządu" oraz zadania fakultatywne, których zakres realizacji „nie musi być pełny" [Miaskowska-Daszkiewicz, Szmulik (red.), 2010, s. 944]. Ograniczoność zasobów, które w pierwszej kolejności są wykorzystywane do finansowania zadań obowiązkowych, powoduje, że dążenie do optymalizacji promocji w znaczeniu uzyskania jak najlepszych efektów może powodować konieczność poszukiwania dodatkowych środków, które pozwolą na realizację uzasadnionych działań promocyjnych.

Odpowiednie przepisy zawarte w art. 3 pkt 1 ustawy o dochodach jednostek samorządu terytorialnego wskazują na trzy źródła dochodu jednostek samorządu terytorialnego [Ustawa z dnia 13 listopada 2003 r. o dochodach jednostek samorządu terytorialnego]:

- dochody własne,
- subwencje ogólne,
- dotacje celowe z budżetu państwa.

W odniesieniu do gmin, powyższe źródła dochodów, określane jako obowiązkowe, mogą być uzupełniane o dochody ze źródeł nieobowiązkowych, w tym m.in. „środki pochodzące ze źródeł zagranicznych niepodlegające zwrotowi" czy „środki pochodzące z budżetu Unii Europejskiej" [Miaskowska-Daszkiewicz, Szmulik (red.), 2010, s. 198–200].

Subwencja ogólna nie jest przeznaczona na realizację określonych działań, a stosowana jest m.in. w celu zmniejszania różnic między gminami o wysokich i niskich dochodach własnych. Dotacje celowe są natomiast przyznawane na realizację określonych zadań. Ze względu na przedmiot niniejszej publikacji zagadnienia te nie będą szerzej analizowane.

W kontekście optymalizacji wydatków na promocję warto zwrócić szczególną uwagę na dochody własne gminy, które mają charakter endogeniczny, tj. bezpośrednio wynikają z lokalnych zasobów. Wśród dochodów lokalnych gmin wskazać można m.in. [Ustawa o dochodach jednostek samorządu...]:

- wpływy z podatków o charakterze lokalnym (np. od nieruchomości, rolnego, leśnego, od środków transportowych, PIT opłacanego w formie karty podatkowej, od spadków i darowizn),
- wpływy z opłat o charakterze lokalnym (np. skarbowej, targowej, miejscowej, uzdrowiskowej),
- dochody gminnych jednostek budżetowych,
- dochody z majątku gminy,
- udział (39,34%) we wpływach z podatku dochodowego od osób fizycznych zamieszkałych (i zarejestrowanych dla ewidencji podatkowej) w gminie,
- udział (6,71%) we wpływach z podatku dochodowego od osób prawnych posiadających siedzibę na terenie gminy.

Lokalny charakter wymienionych źródeł dochodów oznacza, że rozwój społeczno-gospodarczy gminy, a w szczególności wzrost dochodów mieszkańców oraz lokalnych przedsiębiorstw, a także zwiększenie liczby inwestorów czy turystów, znajduje odzwierciedlenie we wzroście dochodów gminy. W tym kontekście wydatki związane z działaniami prorozwojowymi, w tym również promocyjnymi, gminy mogą się przyczynić do wzrostu dochodów lokalnego budżetu.

W ostatnich latach liczne samorządy w Polsce, w tym zarówno gminy wiejskie (np. Zabierzów), jak i miasta (np. Warszawa, Kraków, Grodzisk Mazowiecki) prowadziły kampanie promujące płacenie podatków na terenie zamieszkiwanej gminy. Relatywnie niskie koszty takiej kampanii (ograniczonej przestrzennie do terytorium gminy) mogą być wysoce efektywne, tj. łączyć osiągnięcie celów promocyjnych z poniesieniem relatywnie niskich kosztów promocji.

W tym kontekście warto szerzej przedstawić przykład podkrakowskiej gminy Zabierzów [Brańka, 2011, s. 55–62], której władze na przełomie lat 2008 i 2009 przeprowadziły kampanię promocyjną pod hasłem „Czy chcesz, aby Twoje podatki wracały do Ciebie?". Kampania ta miała na celu przekonanie nowych mieszkańców gminy (których liczba ulega w ostatnich latach zwiększeniu) do „zmiany miejsca rozliczania się z podatków i zachęcenie tych osób do opłacania podatków w Zabierzowie" [Brańka, 2011, s. 59]. Ze względu na przestrzenne skoncentrowanie grupy docelowej w działaniach promocyjnych wykorzystano plakaty, ulotki oraz zakładkę na stronie internetowej gminy. Działania te należy uznać za optymalne ze względu na możliwość realizacji funkcji informacyjnej i perswazyjnej promocji przy jednoczesnej minimalizacji poniesionych wydatków, gdyż koszty przeprowadzenia wskazanej akcji wyniosły jedynie 4 tys. zł [*Zabierzów zabiegał...*, s. A5]. Po zakończeniu akcji Urząd Gminy poinformował, że „dodatkowa liczba osób rozliczających się z tytułu (…) PIT za 2008 r. w Zabierzowie wyniosła 137. Osoby te odprowadziły około 692 tys. zł podatku (…), a do budżetu gminy wpłynęło z tego tytułu około 256 tys. zł [Brańka, 2011, s. 60]". Tym samym nawet jeżeli tylko część nowych podatników podjęła decyzję w wyniku działań promocyjnych, to ich efektywność kosztowa była bardzo wysoka. Należy dodać, że działania te były kontynuowane z sukcesem w kolejnych latach. Przykład ten pokazuje, że koszty działań promocyjnych mogą być bardzo niskie, a dodatkowe wpływy budżetowe z tytułu udziału w podatkach dochodowych mogą znacznie je przewyższać. Sytuacja ta wydaje się być szczególnym przypadkiem optymalizacji wydatków, gdzie optymalizacja nie oznacza obniżenia wydatków, lecz takie ich zwiększanie, które prowadzi do zwrotnego wpływu środków finansowych do budżetu miasta czy gminy wiejskiej.

Optymalizacja wydatków na promocję samorządu powinna być prowadzona również w kontekście wzajemnej równowagi świadczeń między stronami, np. między miastem/regionem a inwestorem, na co zwraca uwagę A. Szromnik [2012, s. 58–59]. Ponoszone przez samorząd nakłady (np. w formie dotacji, subwencji, aportu

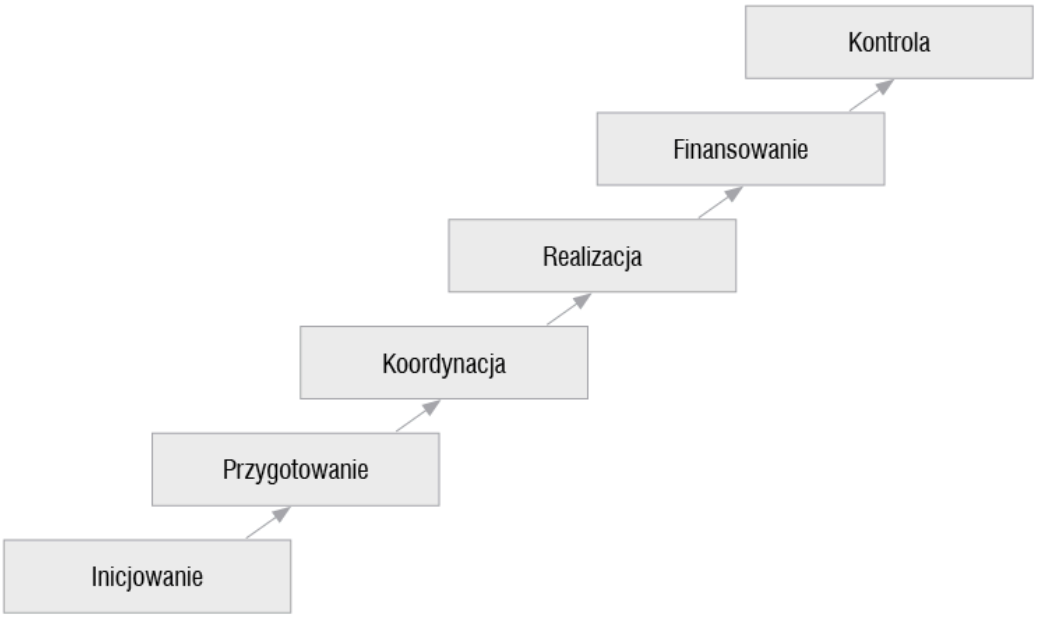
rzeczowego) powinny zostać potencjalnie zrekompensowane przez przewidywane korzyści z działań inwestora (np. utworzenie miejsc pracy, wzrost wpływów z podatków lokalnych lub z udziału w podatku dochodowym). Współcześnie może to być trudne ze względu na silną pozycję przetargową międzynarodowych przedsiębiorstw, które nierzadko zmuszają władze konkurujących ze sobą terytoriów do swoistej licytacji, o czym wspomina J. Hausner [Sroczyński, Hausner, 2014], odnosząc się do negocjacji polsko-koreańskich w sprawie lokalizacji fabryki samochodów osobowych firmy KIA (która ostatecznie powstała w słowackiej Żylinie).

Aktywność promocyjna władz samorządowych nie ogranicza się jedynie do działań finansowanych w całości ze środków budżetowych samorządu. Władze samorządowe mogą finansować prowadzone działania promocyjne, czy, szerzej, marketingowe, jedynie w części. Ponadto stopień zaangażowania miasta może być zróżnicowany w odniesieniu do poszczególnych etapów procesu marketingu (promocji) JST. Przykładowo władze samorządowe mogą w procesie marketingu (promocji) być [Brańka, 2013, s. 27]:

- „realizatorem tylko jednego z etapów działań marketingowych (np. miasto wyłącznie jako inicjator przedsięwzięcia),
- realizatorem tylko wybranych etapów (np. inicjując, finansując i kontrolując wyniki),
- realizatorem wszystkich etapów działań (od inicjowania po kontrolę wyników).

Władze samorządowe mogą ponadto angażować się jedynie częściowo w dowolny spośród wskazanych (rys. 3.1) etapów przedsięwzięć marketingowych, przyjmując przykładowo rolę współrealizatora lub instytucji współfinansującej”.

**Rysunek 3.1.** Rola władz samorządowych w organizacji procesu zarządzania marketingiem w mieście




Źródło: [Brańka, 2013].

W przedstawionym kontekście optymalizacja wydatków na promocję może przyjąć postać rezygnacji z ponoszenia tych wydatków, które mogą zostać zastąpione finansowaniem (przynajmniej częściowym) ze źródeł zewnętrznych w stosunku do budżetu JST. Jest to możliwe w związku z faktem, że rozwój społeczno-gospodarczy oraz służące mu działania promocyjne wiążą się z korzyściami dla całej wspólnoty samorządowej. Takie założenie powinno przyświecać działaniom promocyjnym samorządów, o czym świadczy wyrok sądu, w którym stwierdzono, że „promocję miasta jako centrum turystycznego można uznać za zadanie własne gminy, o ile jej zakres (realny krąg potencjalnych klientów), forma, koszt i wiarygodność kontrahenta pozwalają na racjonalne założenie, że wspólnota samorządowa osiągnie wymierne korzyści z napływu dodatkowej liczby turystów”[1]. Potencjalne związki między celami stawianymi przez władze JST a celami poszczególnych interesariuszy wspólnoty samorządowej mogą stanowić przestrzeń do współpracy władz samorządowych z podmiotami, wśród których można wymienić na przykład podmioty lokalne (przedsiębiorstwa, uczelnie, organizacje pozarządowe, liderów opinii), władze innych jednostek samorządu terytorialnego (np. sąsiednich gmin, powiatów, a także władze szczebla wojewódzkiego czy centralnego), organizacje branżowe (np. izby

handlowe, organizacje turystyczne, kulturalne). Jak zauważa A. Szromnik [2012, s. 50], z perspektywy władz lokalnych „nie jest sztuką podejmowanie samodzielnych działań marketingowych, ale sztuką jest umiejętne włączenie się w przedsięwzięcia marketingowe realizowane przez podmioty obce, a zwłaszcza przedsiębiorstwa i ich grupy, i wykorzystywanie ich do własnych celów".

## 3.6. Potencjalne obszary optymalizacji wydatków na promocję jednostek samorządu terytorialnego

Dotychczasowe rozważania wskazują na liczne obszary funkcjonowania jednostek samorządu terytorialnego, które mogą służyć optymalizacji wydatków na promocję i, szerzej, optymalizacji aktywności promocyjnej władz samorządowych. Zgodnie z przedstawionymi wcześniej sposobami rozumienia optymalizacji pojęcie to może być łączone z minimalizacją wydatków. Warto w tym kontekście zwrócić uwagę, że redukcja wydatków będzie elementem optymalizacji, jeżeli nie będzie oznaczała niemożności osiągnięcia stawianych celów promocyjnych. Cytowany na wstępie tego rozdziału przykład odgórnego zakazu zwiększania wydatków na promocję w nadmorskich kurortach Wielkiej Brytanii przełomu XIX i XX wieku jest przykładem negatywnego wpływu ograniczania wydatków na skuteczność działań promocyjnych. Przestrogą przed zbyt pochopną redukcją wydatków na promocję może być przypadek stanu Kolorado, który w 1993 roku jako jedyny stan USA zrezygnował z prowadzenia marketingu turystycznego. Tym samym roczne wydatki na promocję zostały zmniejszone z 12 mln dol. do zera. Efektem wyeliminowania z budżetu stanu wydatków na promocję było m.in. [Morrison, 2013, s. 325]:

- w ciągu dwóch lat obniżenie o 30%, udziału w rynku amerykańskim co oszacowano jako stratę przychodów z tytułu turystyki o wartości 1,4 mld dol. rocznie,
- w dłuższym okresie strata przychodów z tytułu turystyki o ponad 2 mld dol. rocznie,

- w segmencie ważnych miejsc letniego wypoczynku stan Kolorado spadł z miejsca pierwszego na siedemnaste (wśród stanów USA).

Przykład ten pokazuje, że pozorna oszczędność może być związana ze znacznym kosztem alternatywnym. W tym przypadku obniżenie wydatków na promocję nie było oszczędnością ani optymalizacją, gdyż wraz ze spadkiem wydatków obniżyły się również przychody z turystyki.

Uzupełnieniem tego przykładu jest obserwacja P. Kotlera, D. Haidera oraz I. Reina [1993, s. 186] dotycząca braku liniowego związku między wydatkami na komunikację marketingową a jej efektami. Innymi słowy, jeżeli do osiągnięcia określonego celu potrzebny będzie wydatek o wartości X zł, to wydatek w wysokości 0,5 × X zł nie musi oznaczać połowicznego osiągnięcia celu. W niektórych przypadkach zbyt małe wydatki na promocję mogą okazać się bezużyteczne, gdyż nie przynoszą efektów (np. wystarczającej świadomości istnienia marki), a wówczas bardziej racjonalnym rozwiązaniem będzie całkowita rezygnacja z danych działań promocyjnych. Analogicznie zbyt intensywne działania (np. reklamowe) mogą irytować odbiorców, a dodatkowe wydatki z nimi związane mogą nie przynieść spodziewanych dodatkowych korzyści. Reasumując, minimalizacja wydatków prowadzi do optymalizacji, jeżeli pomimo obniżenia wydatków niezbędne cele mogą zostać osiągnięte.

Dla osiągnięcia stawianych celów promocyjnych przy minimalizacji wydatków na promocję z budżetu jednostki samorządu terytorialnego konieczne może się okazać korzystanie z zewnętrznych źródeł finansowania. Jest to możliwe między innymi dzięki:

- pozyskiwaniu środków z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego (EFRR), Norweskiego Mechanizmu Finansowego,
- pozyskiwaniu sponsorów (np. dofinansowujących organizację imprez promocyjnych, fundujących nagrody w konkursach, emisję programów telewizyjnych).

Możliwość ograniczenia własnych wydatków może wynikać również z uzyskanego od zewnętrznych podmiotów wsparcia w formie usług (np. transportowych, reklamowych – np. ekspozycji plakatów) a także świadczeń rzeczowych. Potencjalnym źródłem oszczędności dla samorządu jest ponadto otrzymywanie zwrotnych świadczeń od patrona medialnego np. w formie emisji telewizyjnej, ekspozycji na stronie internetowej patrona medialnego lub w jego tytule prasowym / czasopiśmie, co jest formą swoistego barteru.

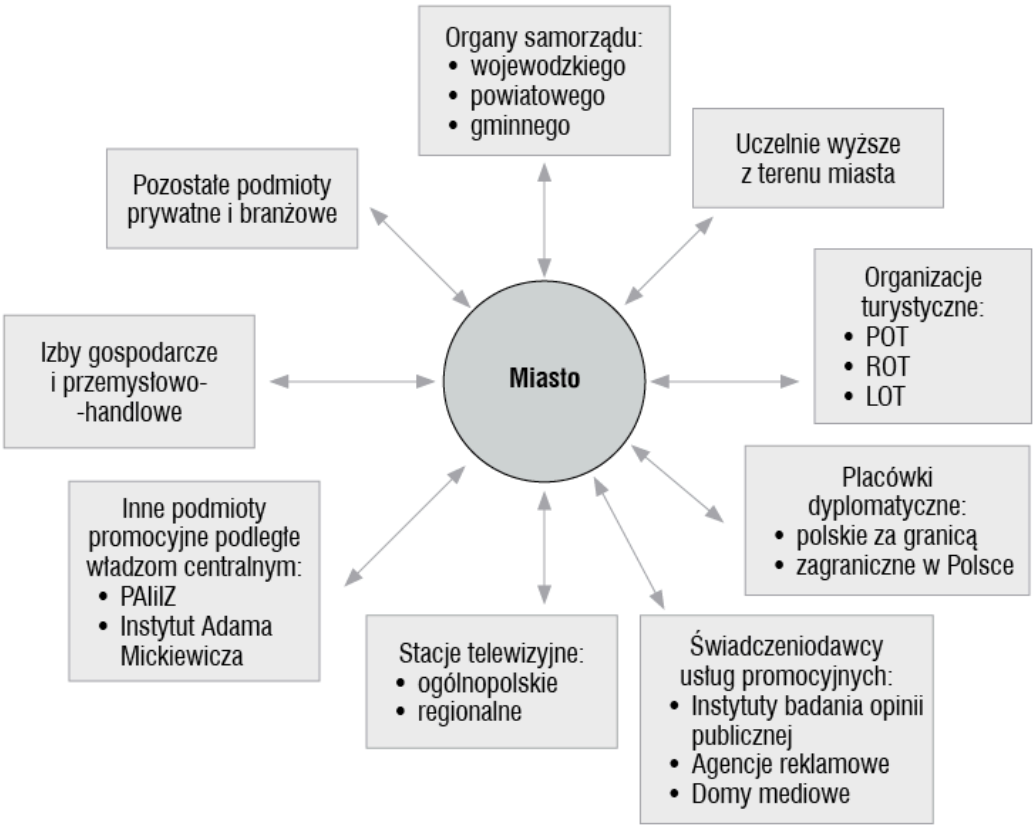
Potencjalnym źródłem optymalizacji wydatków na promocję może być współpraca nastawiona na uzyskanie efektu synergii dzięki wspólnym przedsięwzięciom promocyjnym z innymi podmiotami. Współpraca w marketingu terytorialnym nabiera szczególnego znaczenia w kontekście wielopodmiotowości marketingu terytorialnego. Dane terytorium jest bowiem obszarem równoległych działań różnorodnych podmiotów, których cele mogą się pokrywać, a wspólnie realizowane działania marketingowe mogą umożliwić efektywniejsze wykorzystanie posiadanych zasobów. Współpraca taka jest tym samym potencjalnym obszarem optymalizacji wydatków na promocję władz samorządowych, a także współpracujących z nimi podmiotów. Podkreślenie dużego znaczenia współpracy w marketingu terytorialnym można odnaleźć np. u M. Florek, która obok tożsamości, megaproduktu oraz promocji wskazuje również partnerstwo jako jeden z instrumentów marketingu terytorialnego [Florek, 2007, s. 137]. Zbiór instytucji, z którymi władze miasta mogą współpracować w zakresie promocji, jest bardzo szeroki. Na rysunku 3.2 zestawiono w sposób usystematyzowany wybrane podmioty, które stanowią potencjalnych partnerów we współpracy promocyjnej dla polskich miast. Współpraca taka może dotyczyć m.in. innych jednostek samorządu terytorialnego, w tym zarówno jednostek tego samego typu (np. współpraca województw w ramach Domu Polski Wschodniej w Brukseli), jak również władz gmin czy powiatów z władzami macierzystego województwa. Naturalnym dla jednostek samorządu terytorialnego obszarem współpracy promocyjnej jest również system organizacji powstałych w związku z funkcjonowaniem Polskiej

Organizacji Turystycznej (POT), której utworzenie „zapoczątkowało budowę zintegrowanego systemu promocji i informacji turystycznej w Polsce” [Panasiuk (red.), 2010, s. 100]. Zadaniem POT jest wzmocnienie krajowej i zagranicznej promocji turystycznej Polski, a przedmiotem jej działania jest również tworzenie „warunków współpracy organów administracji rządowej, samorządu terytorialnego i organizacji zrzeszających przedsiębiorców z dziedziny turystyki” (Ustawa z dnia 25 czerwca 1999 r. o Polskiej Organizacji Turystycznej – art. 1). POT w swoich działaniach współpracuje z Regionalnymi i Lokalnymi Organizacjami Turystycznymi (zwanymi w skrócie odpowiednio: ROT i LOT), które działają na szczeblach:

- regionalnym (Regionalne Organizacje Turystyczne obejmujące jedno lub kilka województw) i
- lokalnym (Lokalne Organizacje Turystyczne obejmujące jedną lub więcej jednostek szczebla lokalnego, tj. gmin lub powiatów).

Współpraca władz miejskich z Regionalnymi Organizacjami Turystycznymi może przybierać formę na przykład udziału przedstawicieli lokalnych samorządów w targach zagranicznych czy organizacji wizyt studyjnych dziennikarzy lub współfinansowania przez władze miasta i ROT telewizyjnych kampanii reklamowych.

**Rysunek 3.2.** Podmioty współpracy promocyjnej polskich miast




Źródło: opracowanie własne.

Wśród instytucji podlegających władzom centralnym, a będących podmiotami współpracy promocyjnej samorządów miejskich, wymienić można Polską Agencję Informacji i Inwestycji Zagranicznych (PAIiIZ) oraz Instytut Adama Mickiewicza (IAM). Współpraca promocyjna z pierwszym z wymienionych podmiotów może dotyczyć promocji gospodarczej oraz wspierania napływu bezpośrednich inwestycji zagranicznych, natomiast współpraca z IAM może dotyczyć promowania polskiej kultury.

Ponadto, warto zwrócić uwagę, że wśród podmiotów przedstawionych na rysunku 3.2 znajdują się również lokalne podmioty z terenu danej jednostki samorządu terytorialnego, takie jak lokalne przedsiębiorstwa (a także ich zrzeszenia branżowe) oraz uczelnie wyższe. Częsta jest ponadto współpraca w zakresie promocji prowadzona przez władze miejskie i stacje telewizyjne (ogólnopolskie i regionalne), np. w formie wspomnianego już wcześniej city placement, a także innych działań, które mogą być

realizowane zarówno odpłatnie, jak i na zasadzie barteru. Obszarem optymalizacji wydatków na promocję może być także współpraca z właściwymi świadczeniodawcami usług promocyjnych. Ważne jest przy tym, że działania promocyjne mogą być realizowane samodzielnie w ramach struktur i zasobów kadrowych urzędu miasta i miejskich jednostek organizacyjnych bądź w mniejszym lub większym stopniu zlecane wyspecjalizowanym usługodawcom.

Na rysunku 3.2 zawarto jedynie wybrane, uznane za najważniejsze, podmioty, które stanowią potencjalnych współrealizatorów promocji miasta. Nie sposób wymienić w tym miejscu wszystkich form współpracy władz miejskich z wymienionymi podmiotami, podkreślić jednak należy, że współpraca w zakresie promocji może prowadzić zarówno do obniżenia własnych wydatków budżetowych samorządów, jak i do zwiększenia siły oddziaływania promocyjnego miasta[2].

Zwracającym uwagę sposobem na optymalizację wydatków na promocję jest pozyskanie na potrzeby działań promocyjnych jednostki samorządu terytorialnego liderów opinii czy znanych osób z tą jednostką związanych. Przykładem takiego działania jest bezpłatne wykorzystanie wizerunku znanych aktorów do promowania płacenia podatków w mieście ich zamieszkania.

W nawiązaniu do wcześniejszych rozważań należy podkreślić, że podstawą optymalizacji wydatków na promocję jest prowadzenie systematycznej oceny skuteczności i efektywności działań promocyjnych. Zadanie to wiąże się nie tylko z pomiarem rezultatów promocji, ale również z planowaniem działań promocyjnych w sposób wskazujący realistyczne cele i umożliwiający ocenę stopnia ich osiągnięcia.

## Podsumowanie

Działania promocyjne wydają się obecnie naturalnym instrumentem zarządzania jednostkami samorządu terytorialnego w Polsce. Promocja jest stosowana na wszystkich szczeblach podziału administracyjnego kraju, angażując w skali całego kraju znaczne

środki finansowe. Optymalizacja wydatków na promocję samorządów staje się w tym kontekście zadaniem ważnym i potrzebnym. Reasumując dotychczasowe rozważania stwierdzić należy, że optymalizacja wydatków na promocję jest zagadnieniem obejmującym wiele aspektów funkcjonowania władz samorządowych oraz wymaga działań na wszystkich etapach procesu promocji – od wstępnych analiz, przez planowanie i wyznaczanie celów, budżetowanie, wybór narzędzi aż po ocenę efektów. Systematyczna ocena skuteczności i efektywności działań promocyjnych jest niezbędnym warunkiem optymalizacji przedmiotowych wydatków. Dodać należy, że obecnie władze samorządowe mają duże możliwości pozyskiwania i wykorzystywania na potrzeby promocji środków zagranicznych, np. unijnych bądź norweskich. Ponadto realne jest uzyskiwanie świadczeń barterowych od innych podmiotów (np. patronów medialnych) oraz ukierunkowana na promocję współpraca z innymi samorządami i organizacjami promocji turystyki. Jak pokazują historyczne i współczesne przykłady, błędem jest zarówno całkowite zaniechanie wydawania środków budżetowych na promocję jednostek samorządu terytorialnego, jak i wydawanie kwot nieadekwatnie wysokich w stosunku do możliwych do uzyskania korzyści dla wspólnoty samorządowej.

---

1 Fragment uzasadnienia wyroku Naczelnego Sądu Administracyjnego, Ośrodek Zamiejscowy w Gdańsku, z dnia 06 grudnia 2000 r.; sygn. akt. I SA/Gd 2038/99, OSP 2001 r., z.11, poz. 158, za [NIK, *Działania promocyjne jednostek samorządu terytorialnego*, s. 29].

2 Zagadnienie współpracy miast w zakresie promocji z poszczególnymi grupami współrealizatorów wskazanych na rysunku 3.2 zostało omówione szerzej w rozprawie doktorskiej S. Brańki pt. „Zróżnicowanie aktywności promocyjnej dużych miast Polski i jego uwarunkowania” przygotowywanej na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

# 4. Media społecznościowe w działalności marketingowej miast i regionów

*Iryna Manczak*

W ostatnim czasie media społecznościowe stały się istotnym kanałem komunikacji marketingowej[1]. To stosunkowo młode narzędzie wciąż dynamicznie się rozwija, jak również pozyskuje coraz to więcej nowych zwolenników w środowisku teoretyków oraz praktyków gospodarczych [Bachnik, Szumniak-Samolej, 2015; Mistewicz, 2015]. Do ich grona należą także polskie miasta i regiony. W środowisku krajowych samorządów przywiązuje się znaczenie do zaistnienia jednostki osadniczej w mediach społecznościowych[2]. Facebook, Twitter, Instagram pełnią rolę nowoczesnej platformy realizacji działań marketingowych miast i regionów. Warunkiem koniecznym, ale niewystarczającym, do odniesienia sukcesu w mediach społecznościowych jest zrozumienie ich specyfiki i możliwości, jakie one oferują. Niewątpliwie wymaga to także wypracowania pewnej koncepcji marketingowej[3].

Szczególny rodzaj mediów społecznościowych stanowią serwisy społecznościowe. W przestrzeni wirtualnej funkcjonują one jako swojego rodzaju platformy, które wykorzystuje się w różnorakich celach (m.in. towarzyskich, rozrywkowych, biznesowych). Jednak praktyka pokazuje, iż nie tylko przedsiębiorstwa, ale również jednostki osadnicze traktują serwisy te jako ważki kanał komunikacji marketingowej. Przede wszystkim jest to spowodowane tym, iż oferują one szereg możliwości pod względem komunikacyjnym, jak również pozwalają na prowadzenie działalności marketingowej w sposób wielowymiarowy czy też na różnych płaszczyznach. Co więcej, media społecznościowe umożliwiają budowanie sieci. W

dużej mierze stało to u podstaw ich popularności wśród użytkowników Internetu. „Usieciowiony tłum" lub „inteligentny tłum"[4] reprezentuje zbiorowego interesariusza. Ta zbiorowość może wywierać znaczny wpływ na kształtowanie relacji między nią a przedsiębiorstwem, a uwzględniając podjęty temat, należy dodać, iż między nią a miastem lub regionem.

Prezentowane rozważania stanowią próbę eksploracji wybranych aspektów działalności marketingowej polskich miast i regionów w mediach społecznościowych. W tym celu poddano szczegółowej analizie zmiany zachodzące na profilach serwisu społecznościowego Facebook. Jako narzędzie badawcze wykorzystano *desk research*, penetrując dane wtórne opracowane przez firmę badawczą Sotrender[5]. W celu realizacji postawionych założeń badawczych postanowiono odpowiedzieć na następujące pytania:

- Jakie są wyznaczniki współczesnej kultury dzielenia się informacjami?
- Jakie są kluczowe cechy mediów społecznościowych, w tym serwisów społecznościowych?
- Które miasta i regiony wzbudzają największe zainteresowanie w środowisku użytkowników Facebooka?[6]

## 4.1. Wyznaczniki współczesnej kultury dzielenia się informacjami

Jednym z podstawowych wyznaczników współczesnej kultury jest dzielenie się informacjami. Zjawisko to jest głównie następstwem zmian spowodowanych istnieniem przestrzeni wirtualnej, której egzemplifikacją stał się Internet. Jego fenomen można rozpatrywać z różnych perspektyw. Ze społecznego punktu widzenia pełni on rolę technologii komunikacyjnej. Jednak dla wielu grup użytkowników Internet stanowi rodzaj naturalnego środowiska społecznego, które pozwala na zaspokojenie większości potrzeb i motywacji [Kreutz, Zając, 2007, s. 191]. W konsekwencji pojawienie się grupy

określanej mianem internautów utożsamia się z powstaniem społeczeństwa cyfrowego, którego przedstawicielami są obywatele cyfrowi. Dla nich ważką rolę odgrywa informacja – jej zbieranie, przesyłanie i przetwarzanie [Boruch, Świerczyńska-Kaczor, 2013, s. 65].

Przestrzeń wirtualna służy nie tylko do pozyskiwania informacji, ale także do inicjowania, podtrzymywania i rozwijania różnorakich relacji o charakterze towarzyskim czy też biznesowym. Ponadto umożliwia przekazywanie komunikatów marketingowych, budowanie dwukierunkowej komunikacji organizacji, przedsiębiorstw czy też jednostek samorządu terytorialnego z otoczeniem zewnętrznym. W świetle zgłoszonych uwag można się pokusić o postawienie tezy, iż współczesna jednostka ma więcej możliwości do nawiązywania kontaktów osobistych i zawodowych, jak również do głoszenia własnych poglądów. Rozwijając zaprezentowane stanowisko, należy dodać, iż takie możliwości mają przedsiębiorstwa, czy też służby marketingowe miast i regionów. Na potrzeby prowadzonej dyskusji uznano, iż jest to następstwem trzech zjawisk [Li, 2011, s. 21]:

- więcej osób dostępnych online: nie tylko zwiększa się liczba internautów, ale czas, jaki spędzają oni w sieci; według Internet World Status ponad 3 miliardy osób na świecie aktywnie korzysta z Internetu[7],
- wzrost popularności witryn społecznościowych: współcześnie trudno jest znaleźć internautę, który nigdy nie obejrzał żadnego filmu na YouTubie; na przykład w 2006 roku 32% użytkowników Internetu obejrzało teledysk online, natomiast w marcu 2009 roku liczba ta wzrosła do 83%[8],
- wzrost popularności dzielenia się informacjami: w ciągu ostatniej dekady Internet zdominowało dzielenie się informacjami, przede wszystkim stało się ono szybsze, tańsze i łatwiejsze.

Komunikację w przestrzeni wirtualnej cechuje dialog i anonimowość. W Internecie każdy może być nadawcą i odbiorcą zarówno w

komunikacji interpersonalnej, jak i masowej [Gustowski, 2012, s. 38]. Z kolei w mediach tradycyjnych nadawany jest przekaz, natomiast nie ma sprzężenia zwrotnego. Sytuacja uległa diametralnej zmianie wraz z pojawieniem się Internetu. Niewątpliwie zaangażowaniu internautów w dyskusje – prowadzone w przestrzeni wirtualnej – sprzyja również anonimowość. Z tematem podjętych rozważań wiąże się zjawisko dziennikarstwa obywatelskiego (społecznego)[9]. Środowisko wirtualne tworzy publiczność, która bierze aktywny udział w zbieraniu, analizowaniu, przekazywaniu i rozpowszechnianiu informacji [Barefoot, Szabo, 2011, s. 21]. Często zbiorowość ta interesuje się zagadnieniami społecznymi, które są ważne dla wybranej wspólnoty, miasta czy regionu. Współcześnie nastąpiło przesunięcie komunikacji między przedsiębiorstwem czy jednostką osadniczą (miastem/regionem) a jego interesariuszami do sieci: mediów społecznościowych, wyszukiwarek, forów dyskusyjnych i blogosfery, gdzie one i ich produkty są nieustannie obserwowane, oceniane i komentowane [Głuszek, 2013, s. 61]. Na tej podstawie można przyjąć, że te formy przekazu wirtualnego odebrały monopol na informację tradycyjnym mediom [Kietzmann i in., 2011, s. 242], jak również zyskały ugruntowaną pozycję w przestrzeni informacyjnej[10].

## 4.2. Media społecznościowe – systematyka pojęć

W literaturze przedmiotu przyjmuje się, iż media społecznościowe (*social media*) obejmują platformy, za pośrednictwem których użytkownicy Internetu nawiązują interakcje, podejmują współpracę oraz dzielą się treściami[11]. Ich przykładem są media oraz technologie, które umożliwiają użytkownikom dwu- i wielostronne tworzenie oraz wymianę medialnych treści między sobą [Drzazga, 2013, s. 103]. Najczęściej są one określane mianem mediów generowanych przez konsumentów (*consumer – generated medium*) [Dorenda-Zaborowicz, 2012]. Zasady funkcjonowania mediów społecznościowych wywodzą się z filozofii rozwiązania Web 2.0 [Grabner-Kräuter, 2010, s. 505]. Przywołane rozwiązanie wyróżnia

otwarty charakter – istnieje możliwość ciągłego modyfikowania lub też dodawania nowych treści w celu rozszerzenia zawartości serwisu lub zmiany charakteru wcześniej zamieszczonych tam informacji [Śliwińska, Pacut (red.), 2011, s. 42]. Web 2.0 umożliwia tworzenie treści (zawartości), gdzie treść może być definiowana w różny sposób[12] [Kaznowski, 2008, s. 49].

Do grupy mediów społecznościowych należą głównie aplikacje internetowe, które bazują na technologii Web 2.0, oraz pozwalające na tworzenie i wymianę treści przez ich użytkowników [Kaplan, Haenlein, 2010, s. 61; Weinberg, Pehlivan, 2011, s. 276]. Głównie są do nich zaliczane te witryny, które kreują użytkownicy, niezależnie od tego, jakim służą one celom, tj. rozrywkowym, biznesowym, edukacyjnym czy jakimkolwiek innym.

Media społecznościowe wyróżniają następujące cechy [Drzazga, 2013, s. 107–108]:

- istotność w życiu konsumentów reprezentujących młode i średnie pokolenie – niewątpliwie przesądza to o ich wartości dodanej,
- kreowanie metainformacji (informacji zawierających inne dane) – odbywa się to dzięki użytkownikom,
- komponent społeczny oraz wirusowy charakter – głównie dlatego, że zamieszczane treści w sieci udostępniane są innym użytkownikom w sposób całkowicie bezinteresowny,
- łatwość korzystania oraz możliwość opracowywania i zamieszczania treści przez użytkowników,
- *crowdsourcing* – szerzej [Brown, Allison, 2014]: przeniesienie wybranych zadań do wykonania w Internecie w celu wykorzystania osób lub społeczności do ich realizacji.

Wyszczególnione cechy są dowodem na to, że media społecznościowe oferują szereg możliwości, które nie są dostępne tradycyjnym kanałom przekazu (m.in. telewizji, radio). W konsekwencji za ich pośrednictwem doszło do aktywizacji uczestników wybranych społeczności oraz wykształciła się inna

jakość komunikacji w środowisku internautów, jak również w relacjach z przedsiębiorstwami czy innymi podmiotami, w tym miastami i regionami.

Zaprezentowana dalej klasyfikacja mediów społecznościowych stanowi jedno z wybranych ujęć (tab. 4.1). W źródłach literaturowych badacze wskazują także na inne podziały[13]. Można jednak przyjąć, że cechuje je duże podobieństwo. Różnorodność mediów społecznościowych jest dowodem na to, że internauci chętnie korzystają ze sprofilowanych rozwiązań lub prezentujących określoną tematykę lub branżę. Natomiast wielość istniejących rozwiązań podyktowana jest potrzebami komunikacyjnymi zgłaszanymi przez wirtualną społeczność.

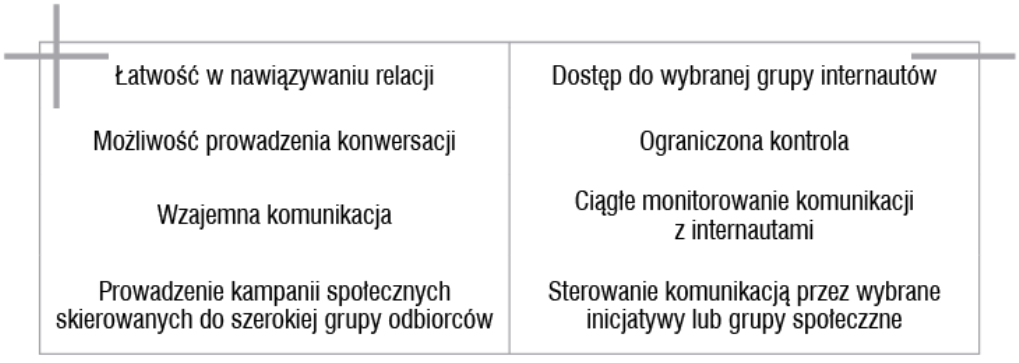
Powstanie mediów społecznościowych sprawiło, iż generowana przez konsumentów wzajemna komunikacja stała się bardzo ważna [Łopacińska, 2014, s. 3]. Za ich pośrednictwem było możliwe podejmowanie kampanii społecznych integrujących wybrane grupy docelowe zainteresowane określonym tematem czy przedsięwzięciem. Ponadto rozwój sieci relacji w mediach społecznościowych spowodował, że budowanie relacji uznano za ważkie uwarunkowanie marketingu realizowanego za pośrednictwem omawianych mediów.

**Tabela 4.1.** Rodzaje mediów społecznościowych

| Rodzaj | Opis |
|---|---|
| Serwisy | Użytkownicy tworzą profile i korzystają z nich głównie w celach towarzyskich lub rozrywkowych (Facebook, Google+, NK) |
| Mikroblogi | Umożliwiają wymianę informacji ze znajomymi (Twitter, Blip) |
| Społeczności profesjonalistów | Użytkownicy nawiązują kontakty biznesowe (Linked, Goldenline) |
| Serwisy branżowe | Na przykład serwis dla programistów (stackoverflow.com) |
| Portale | Użytkownicy tworzą zawartość portalu przez zamieszczanie tekstu, grafiki, fotografii, materiałów wideo |

| Rodzaj | Opis |
|---|---|
| | (YouTube, Flickr, Pinterest, Wrzuta, Digart, Demowatory) |
| Portale typu wiki | Portale grupujące bazy wiedzy (Wikipedia) |
| Tematyczne portale społecznościowe | Na przykład portale związane ze środowiskiem artystów (MySpace.com), czy też skupiające fanów kina (filmweb.pl) |
| Serwisy dziennikarstwa obywatelskiego | Artykuły na tych portalach publikują nie profesjonalni redaktorzy, lecz użytkownicy (wiadomosci24.pl) |
| Blogi | Miniserwisy prowadzone przez użytkowników, mające charakter internetowego pamiętnika |
| Fora dyskusyjne | Mają je wszystkie duże portale internetowe lub istnieją jako samodzielne serwisy; często są skupione wokół określonej tematyki |
| Serwisy opinii i rekomendacji | Użytkownicy oceniają produkty lub sklepy internetowe (opineo.pl) |
| Serwisy e-commerce | Bazują na takich mechanizmach społecznościowych, jak aukcje (allegro.pl), serwisy *social lending* (kokos.pl), kantory społecznościowe (walutomat.pl) |

Źródło: [Peszko, Chrąchoł, 2011, s. 94–96; Bonek, Smaga, 2013, s. 14].


Łatwość w nawiązywaniu relacji
Dostęp do wybranej grupy internautów
Możliwość prowadzenia konwersacji
Ograniczona kontrola
Wzajemna komunikacja
Ciągłe monitorowanie komunikacji z internautami
Prowadzenie kampanii społecznych skierowanych do szerokiej grupy odbiorców
Sterowanie komunikacją przez wybrane inicjatywy lub grupy społeczzne

**Rysunek 4.1.** Wady i zalety wykorzystania mediów społecznościowych w celach marketingowych

Źródło: opracowanie własne.

Możliwości wykorzystania mediów społecznościowych w celach marketingowych wydają się być nieograniczone, w konsekwencji pozwala to budować zróżnicowane strategie skierowane do różnych segmentów[14] (rys. 4.1). Jednak należy też pamiętać o tym, że komunikacja w omawianych mediach podlega ograniczonej kontroli. W przestrzeni wirtualnej mogą się pojawiać nie tylko pochlebne komentarze, ale również krytyka konsumentów, czy też informacje nie do końca prawdziwe na temat przedsiębiorstwa lub jednostki osadniczej. Co więcej, sterowanie komunikacją mogą przejąć wybrane inicjatywy lub grupy społeczne. Ich działania mogą być nie do końca zgodne z zamierzeniami twórcy pierwotnych treści zamieszczanych w przestrzeni wirtualnej. Ponadto należy brać pod uwagę fakt, iż komunikaty przekazywane za pośrednictwem mediów społecznościowych docierają do wybranej grupy internautów, głównie do zarejestrowanych użytkowników lub zainteresowanych korzystaniem z nowoczesnych rozwiązań komunikacyjnych.

## 4.3. Cechy serwisów społecznościowych

Wśród mediów społecznościowych szczególną pozycję zajmują serwisy społecznościowe. Ten rodzaj strony internetowej tworzony jest w zdecydowanej większości przez użytkowników. Zasadnicza różnica między serwisami społecznościowymi a innymi formami społeczności wirtualnych (np. fora internetowe, czaty) wydaje się leżeć w budowie wirtualnej tożsamości, a także w powiązaniu relacji świata rzeczywistego i świata wirtualnego[15] [Boruch, Świerczyńska-Kaczor, 2013, s. 62]. Do grupy cech wspólnych, które mają takie serwisy można zaliczyć [Kim i in., 2010, s. 218–221, za: Gębarowski, 2011, s. 451–452]:

- oferowanie możliwości zakładania profili osobistych (o różnym zakresie ujawniania informacji o danej osobie);
- nawiązywanie więzi w trybie online (m.in. za sprawą mechanizmów pozwalających na wyszukiwanie tzw. znajomych);
- zrzeszanie się w ramach różnych grup (utworzonych przez

twórców serwisów lub samych użytkowników Internetu);
- udostępnianie wielu form komunikowania się w ramach serwisu (np. wewnętrznych komunikatorów, publicznych i prywatnych tablic ogłoszeń, internetowych połączeń telefonicznych);
- dzielenie się treścią dostarczaną przez użytkowników (przez zamieszczanie plików, np. zdjęć, w ramach profili, lub publiczne udostępnianie hiperłączy, pod którymi można zapoznać się z określonymi treściami);
- umożliwianie wyrażania opinii przez członków społeczności (zamieszczone w serwisie treści mogą zostać skomentowane, ocenione, dodane do „ulubionych" itp.);
- udostępniane mechanizmów do wyszukiwania informacji (wewnętrzne wyszukiwarki pozwalają na penetrowanie zasobów serwisów według zróżnicowanych kryteriów);
- podejmowanie działań zmierzających do jak najdłuższego zatrzymania internautów w serwisie (m.in. przez wyświetlanie materiałów tematycznie powiązanych z obszarem zainteresowań użytkownika, proponowanie nowych znajomych itp.).

Wyszczególnione rodzaje aktywności oferowane przez serwisy społecznościowe przyczyniają się do wykreowania u użytkowników postaw określanych mianem „zaangażowanie" (*engagement*) [Dessart i in., 2015]. Przywołany termin należałoby utożsamić z aktywnym uczestniczeniem. Można go zdefiniować jako skłonność do poświęcenia swojego czasu oraz energii na komunikowanie się na dostępnych profilach [Gębarowski, 2011, s. 452]. W przypadku stron oficjalnych (m.in. przedsiębiorstw, instytucji kultury, jednostek samorządowych) wykreowanie wspomnianej postawy wśród użytkowników jest wyjątkowo cenne, gdyż pozwala budować relacje między ich administratorami a wirtualną społecznością [Grabner-Kräuter, Bitter, 2015, s. 50].

Serwisy społecznościowe oferują użytkownikom możliwość zakładania profili – w przypadku Facebooka określa się je jako fanpage[16]. Wspomniana funkcja pozwala zaistnieć w danych

mediach społecznościowych. Za jej pośrednictwem inicjowane są różnorakie relacje w gronie użytkowników zarejestrowanych w wybranym serwisie. Wspomniane rozwiązanie może być z powodzeniem wykorzystywane w relacjach przedsiębiorstwo–klienci, czy też jednostka osadnicza–mieszkańcy. Serwisy społecznościowe umożliwiają przynależenie do wybranej wirtualnej grupy społecznej[17]. Kolejną ważną cechą omawianego kanału komunikacyjnego jest to, iż mają one charakter agregujący. W konsekwencji należy wnioskować, że można je ze sobą łączyć. Dzięki temu aktualizacje statusów serwisów, wpisy na blogu oraz różne inne treści mogą się pojawić w jednym miejscu [Sudoł-Pusz, Wiażewicz, 2014, s. 515]. Wspomniana właściwość zwiększa możliwości w zakresie integracji komunikacji marketingowej.

## 4.4. Działalność marketingowa miast i regionów w serwisach społecznościowych

W klasycznym ujęciu działalność marketingowa jednostki osadniczej obejmuje podejmowanie wszelkiego rodzaju czynności przez odpowiednie organy samorządu lokalnego w zakresie administracji publicznej, a mające na celu dobrobyt mieszkańców, tworzenie atrakcyjnego środowiska pracy w mieście/regionie, zachęcanie potencjalnych inwestorów do lokowania biznesu oraz kreowanie pozytywnego wizerunku jednostki osadniczej szerzej [Manczak, 2013, s. 16–17]. W świetle prowadzonej dyskusji warto odwołać się do głównych obszarów działalności marketingowej miast i regionów. Zaliczane są do nich takie czynności, jak [Szromnik, 2012, s. 96]:

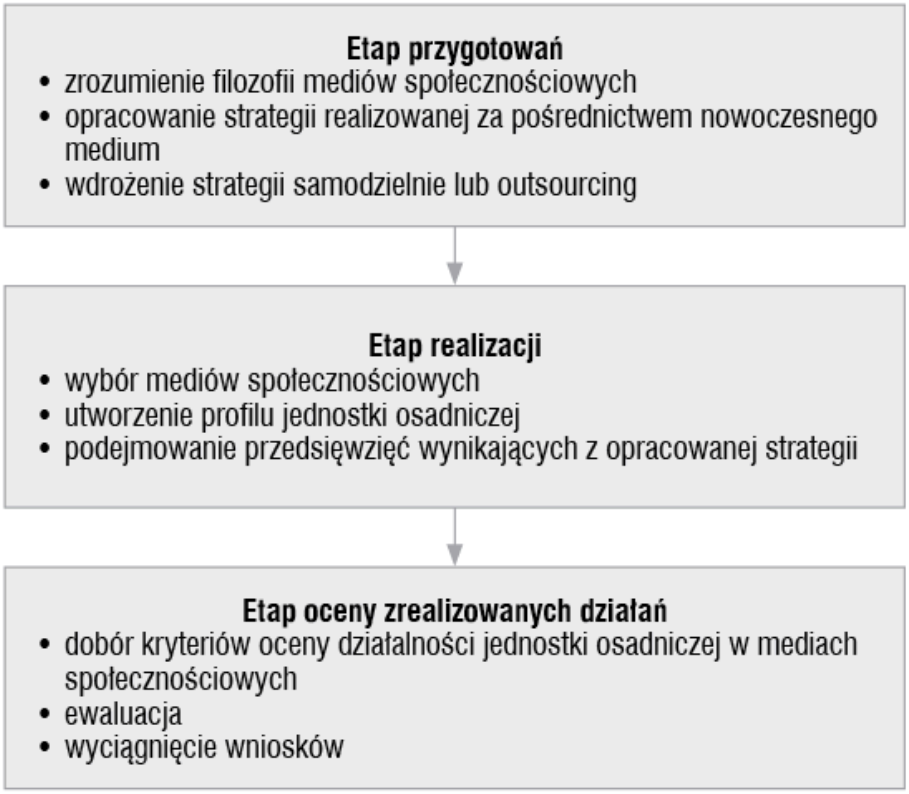
- badanie potrzeb, oczekiwań oraz preferencji interesariuszy, tj. mieszkańców, turystów, inwestorów,
- analiza otoczenia oraz konkurentów,
- organizacja akcji promocyjnych,
- aktywność targowo-wystawiennicza,
- tworzenie lokalnych służb marketingowych (m.in. przygotowywanie kadr, szkolenie pracowników),

- świadczenie usług publicznych (obsługa interesantów),
- nawiązywanie współpracy z innymi jednostkami osadniczymi.

Przedstawione wyżej obszary działalności marketingowej należałoby skonfrontować z możliwościami, jakie oferują serwisy społecznościowe w zakresie zarządzania profilem. Nie wszystkie wskazane czynności mogą być realizowane za pośrednictwem analizowanych serwisów. Przykładowo w mediach społecznościowych można informować mieszkańców o akcjach promocyjnych organizowanych przez miasto lub region, czy też inne podmioty lokalne (m.in. instytucje, stowarzyszenia, fundacje). Jednak umiejętne wykorzystanie serwisów społecznościowych w działalności marketingowej miast i regionów wiąże się nie tylko z koniecznością poznania ich filozofii, ale wymaga opracowania odpowiedniej strategii. Ta strategia powinna być wynikiem konfrontacji możliwości oferowanych przez media społecznościowe z celami, które będą realizowane za ich pośrednictwem (rys. 4.2).

Obecność miasta lub regionu w serwisie społecznościowym zakłada istnienie profilu. Może on mieć status oficjalny lub nieoficjalny[18]. Ten pierwszy status oznacza, iż aktywność w serwisie prowadzona jest lub nadzorowana przez podmioty zajmujące się działalnością marketingową danej jednostki osadniczej lub też reprezentujące władzę samorządową[19]. Z kolei fanpage nieoficjalny należy utożsamiać z osobami lub organizacjami prywatnymi, które najczęściej w ramach swojej pasji lub z poczucia misji podejmują próbę promowania wybranych miast oraz regionów. Znacznym zainteresowaniem cieszą się zwłaszcza inicjatywy nieoficjalne podejmowane przez opiniotwórcze środowiska miejskie oraz regionalne. W dużej mierze ich popularność uwarunkowana jest zaangażowaniem administratorów i użytkowników w działania związane z prowadzeniem profilu[20].

**Rysunek 4.2.** Etapy realizacji strategii marketingowej jednostki osadniczej w mediach społecznościowych


Etap przygotowań
• zrozumienie filozofii mediów społecznościowych
• opracowanie strategii realizowanej za pośrednictwem nowoczesnego medium
• wdrożenie strategii samodzielnie lub outsourcing
Etap realizacji
• wybór mediów społecznościowych
• utworzenie profilu jednostki osadniczej
• podejmowanie przedsięwzięć wynikających z opracowanej strategii
Etap oceny zrealizowanych działań
• dobór kryteriów oceny działalności jednostki osadniczej w mediach społecznościowych
• ewaluacja
• wyciągnięcie wniosków

Źródło: opracowanie własne.

Praktyka samorządowa pokazuje, iż obecnie w strukturach służb marketingowych istnieją oddzielne stanowiska lub też komórki odpowiedzialne za prowadzenie komunikacji marketingowej za pośrednictwem serwisów społecznościowych. Dowodem na to są takie stanowiska, jak specjalista ds. portali społecznościowych (Wrocław) czy też koordynator ds. mediów społecznościowych (Gdańsk) [Brzeziński, Jasiński, 2014]. Ponadto osoby koordynujące komunikację miasta w Internecie są najczęściej pracownikami Biura Promocji (Poznań), Biura Redakcji Internetowej (Wrocław) czy też Referatu Mediów Miejskich (Kraków). Ważną kwestią związaną z podjętą problematyką pozostaje skuteczność strategii realizowanych w mediach społecznościowych. Do grupy podstawowych mierników obrazujących ich skuteczność należałoby zaliczyć wzrost zainteresowania jednostką osadniczą (np. jej ofertą kulturalno-rozrywkową), wzrost zadowolenia mieszkańców, napływ turystów i inwestorów [Ślusarski, 2010, s. 72].

Aktywność jednostki osadniczej w serwisach społecznościowych może być analizowana z wykorzystaniem wybranych kryteriów (tab. 4.2). Należy nadmienić, iż przywołane kryteria zostały opracowane w celu dokonania oceny działalności miast wojewódzkich w najpopularniejszych portalach społecznościowych w 2010 roku[21].

**Tabela 4.2.** Kryteria oceny aktywności jednostek osadniczych w serwisach społecznościowych

| Kryterium | Opis |
|---|---|
| Idea profilu | Pomysł, widoczność, nawiązanie strategii komunikacji do celów promocji marki |
| Aktywność na profilu | Częstotliwość dodawania wpisów, szybkość reakcji na pytania, umiejętność prowadzenia dialogu i budowania relacji z użytkownikami |
| Jakość treści | Stopień wykorzystania profilu, atrakcyjność i oryginalność komunikatów kierowanych do różnych grup docelowych (mieszkańców, turystów, inwestorów) |
| Interaktywność | Stopień wchodzenia w interakcję z użytkownikami, poziom zaangażowania społeczności (dyskusje, komentarze, możliwość umieszczania plików) |
| Efektywność | Liczba zgromadzonych fanów, popularność zamieszczanych treści |
| Profil a marka | Wpływ profilu na znajomość i wizerunek jednostki osadniczej, spójność z systemem identyfikacji wizualnej |

Źródło: [Ślusarski, 2010, s. 77].

Warto podkreślić, iż zaprezentowane kryteria opracowano, opierając się na istotnych parametrach pozwalających dokonać oceny aktywności jednostek osadniczych w mediach społecznościowych. Ich zastosowanie wymaga zapoznania się ze strategią marketingową oraz prześledzenia zmian zaistniałych na profilach badanych miast lub regionów.

## 4.5. Analiza badania Fanpages Trends

W dzisiejszych czasach jednym z najbardziej popularnych serwisów społecznościowych pozostaje Facebook [Kirkpatrick, 2011]. Z początkiem 2015 roku konto w tym serwisie posiadało 1366 mld osób na świecie[22]. Z badań wynika, że w styczniu 2015 roku co trzecia osoba w Polsce korzystała z Facebooka[23]. Od początku swojego istnienia funkcjonuje on jako jeden z dominujących serwisów społecznościowych w kraju[24]. Znajduje to potwierdzenie w raportach, ukazujących się systematycznie, na temat korzystania z Facebooka przez Polaków[25]. Co więcej, koresponduje także z zainteresowaniem daną problematyką w środowisku agencji badawczych oraz różnorakich opiniotwórczych środowisk (m.in. agencji rządowych, samorządów, organizacji pozarządowych itd.). Publikowane dane pozwalają identyfikować zmiany zachodzące w zakresie korzystania z serwisów społecznościowych w Polsce.

W dalszej części prezentowanych rozważań zostaną skomentowane wyniki badań pozyskane przez firmę badawczą Sotrender. Ich kluczowym celem jest analiza zmian zachodzących na profilach w serwisie Facebook. Są one opisywane za pomocą takich charakterystyk, jak wzrost i spadki liczby fanów czy też aktywność użytkowników. Raport Fanpages Trends zawiera zestawienia w cyklu miesięcznym[26]. Z kolei zachodzące zmiany identyfikowane są za pomocą kilku wybranych wskaźników (tab. 4.3). Dzięki zastosowaniu zróżnicowanych wskaźników możliwe jest prowadzenie analiz porównawczych, jak również wychwycenie kluczowych zmian w wybranych okresach badawczych. Niewątpliwie największą zaletą przywołanych badań jest ich systematyczne prowadzenie od kilku lat, jak również grupowanie danych ze względu na branżę i tematykę, szerzej [*Fanpages Trends*]. Z punktu widzenia prowadzonej dyskusji istotna jest ta część raportu, która dotyczy zmian mających miejsce na profilach polskich miast i regionów. Zebrano w niej dane na temat[27]:

- największych profili,
- najbardziej angażujących się profili,

- najbardziej interaktywnych profili,
- obsługi klienta.

**Tabela 4.3.** Wskaźniki wykorzystywane w badaniu Fanpages Trends

| Wskaźnik | Opis |
|---|---|
| Fani profilu | Użytkownicy, którzy polubili profil |
| Zaangażowani | Użytkownicy, którzy w analizowanym okresie wykonali przynajmniej jedną aktywność na profilu (polubienie, komentarz, dodanie postu lub zdjęcia bądź oddanie głosu w ankiecie w obrębie stron) |
| *Interactivity index* | Zbiorczy wskaźnik wszystkich aktywności w obrębie profilu |
| *Relative interactivity* | Zbiorczy wskaźnik wszystkich aktywności fanów w obrębie profilu w wybranym okresie, z uwzględnieniem liczby fanów |
| Top posty | Najlepsze wpisy administratorów profilu wybrane na podstawie wartości *interactivity index* |

Źródło: [*Fanpages Trends 01.2015*, dostęp: 25.02.2015].

W raporcie Fanpages Trends największe profile zdefiniowano jako te fanpage, które cieszą się największym uznaniem wśród użytkowników, czyli tworzone są przez największą grupę zarejestrowanych internautów. W kategorii „najbardziej angażujące się profile" przedstawiono liczbę zaangażowanych użytkowników. W świetle omawianych badań zaangażowany użytkownik rozumiany jest jako taki, który w analizowanym okresie wchodził w interakcję z treściami zawartymi na fanpage'u przez klikania „lubię to", komentowanie lub postowanie. Najbardziej interaktywne profile opisywane są za pomocą wskaźników *interactivity index* oraz *relative interactivity*. W kategorii „obsługa klienta" uwzględniono fanpage, na których zareagowano na największą liczbę postów użytkowników. Z kolei najbardziej interaktywne posty odzwierciedlają najlepsze komentarze dodane przez administratorów. Zatem należy przyjąć, iż omawiany raport dostarcza istotnych informacji na temat zmian zaistniałych na stronach Facebooka.

## 4.6. Polskie miasta na Facebooku[28]

Na podstawie danych zaprezentowanych w raporcie Fanpages Trends można wnioskować, iż największe fanpage dedykowane są głównie miastom będącym stolicami województw (tab. 4.4). Co więcej, wśród nich aż sześć dotyczy Warszawy. Z kolei największy procentowy wzrost liczby fanów odnotowano na takich profilach, jak Gdynia i Warszawa Przedwojenna. Pierwszy wyróżniony fanpage prowadzony jest jako oficjalny profil miasta[29], natomiast drugi jako nieoficjalny[30].

Do czołówki miast mających największą liczbę użytkowników w charakteryzowanym okresie należy zaliczyć takie profile, jak: Warszawa Nieznana, Wrocław (Wroclove), Warszawa z wynikiem 136 306 fanów i Miasto Gdańsk. Pierwszy z nich funkcjonuje jako nieoficjalny profil miejski[31]. Jego administratorzy obrali sobie za cel odkrywanie piękna stolicy Polski. Wskutek tego na stronie zamieszczają atrakcyjne zdjęcia współczesnego miasta, jak również pochodzące z poprzednich okresów historycznych[32]. Profil Warszawy, mający 136 306 użytkowników, ma charakter nieoficjalny[33].

W opisie fanpage Wrocław (Wroclove) umieszczono dane kontaktowe jego administratora, jest nim Urząd Miasta. Zatem należy uznać, iż profil ma charakter oficjalny. Administratorzy zamieścili oficjalne logo miasta, w ten sposób nawiązano do systemu identyfikacji wizualnej Wrocławia. Spójność profilu z systemem identyfikacji wizualnej jednostki osadniczej ma istotne znaczenie przy ocenianiu sposobu oraz skuteczności działań marketingowych prowadzonych za pośrednictwem serwisów społecznościowych[34]. Na tej podstawie należałoby wnioskować, iż fanpage stolicy Dolnego Śląska nawiązuje do założeń strategii marketingowej miasta[35]. Warto dodać, że kolejny fanpage Wrocławia – mający charakter nieoficjalny – cieszy się zainteresowaniem 110 863 fanów.

**Tabela 4.4.** Największe profile miast

| Profil | Liczba użytkowników* | Przyrost użytkowników** |
|---|---|---|

| | | |
|---|---|---|
| 1. Warszawa Nieznana | 243 769 | +1% (+1328) |
| 2. Wrocław (Wroclove) | 175 951 | +1% (+1247) |
| 3. Warszawa | 136 306 | +1% (+1091) |
| 4. Miasto Gdańsk | 136 174 | +2% (+2048) |
| 5. City of Poznan | 130 615 | +1% (+1289) |
| 6. Poznań | 113 515 | +0% (+205) |
| 7. Wrocław | 110 863 | +0% (+352) |
| 8. Dzieje się w Warszawie | 83 037 | +2% (+1468) |
| 9. Warszawa | 82 815 | +2% (+1389) |
| 10. Gdynia | 82 346 | +4% (+3009) |
| 11. Kraków – miasto numer 1 w Polsce | 73 405 | +1% (+879) |
| 12. Warszawa Przedwojenna | 71 386 | +4% (+2711) |
| 13. Mój Toruń | 70 094 | +1% (+569) |
| 14. Nowa Warszawa | 66 435 | +1% (+590) |
| 15. Łódź | 63 374 | +1% (+885) |

Objaśnienia: * Liczba fanów na koniec miesiąca; ** W porównaniu z danymi za poprzedni okres badawczy, tj. grudzień 2014 r.

Źródło: [*Fanpages Trends 01.2015*, dostęp: 10.02.2015].

Pokaźną liczbę fanów ma także oficjalny profil Gdańska (136 174 użytkowników). Wśród największych wyróżnionych fanpage są dwa dotyczące Poznania. Oficjalna strona miasta została zatytułowana City of Poznan (130 615 użytkowników), natomiast nieoficjalna – Poznań[36] (113 515 użytkowników). Można uznać, że profile stolicy Wielkopolski cieszą się porównywalnym uznaniem w środowisku użytkowników Facebooka. W omawianym zestawieniu znajdują się jeszcze trzy fanpage poświęcone stolicy, tj. Dzieje się w Warszawie[37], Warszawa (82 815 fanów) oraz Nowa Warszawa[38]. Profil Kraków – miasto numer 1 w Polsce, ma charakter

nieoficjalny[39]. Z profilem Torunia identyfikuje się Urząd Miasta[40]. Analizowane zestawienie zamyka Łódź[41].

W tabeli 4.5 zestawiono wybrane najbardziej angażujące strony. Zaprezentowane dane dowodzą, iż pod względem liczby zaangażowanych fanów wyróżniają się takie profile, jak Miasto Gdańsk, Gdynia oraz Warszawa Nieznana. Jednak inny był rozkład danych obrazujących procentowy udział zaangażowanych użytkowników w tej kategorii. Odnotowano największe zmiany na profilach Wschodzący Białystok[42], Gdynia oraz Łódź hipsterem miast[43].

**Tabela 4.5.** Najbardziej angażujące profile miast

| Profil | Procent zaangażowanych* | Liczba zaangażowanych** |
|---|---|---|
| 1. Miasto Gdańsk | 26 | 36 068 |
| 2. Gdynia | 39 | 32 172 |
| 3. Warszawa Nieznana | 12 | 28 467 |
| 4. Wrocław (Wroclove) | 13 | 22 324 |
| 5. City of Poznan | 15 | 19 655 |
| 6. Mój Toruń | 25 | 17 830 |
| 7. Łódź hipsterem miast | 27 | 15 347 |
| 8. Kraków miasto numer 1 w Polsce | 21 | 15 262 |
| 9. Warszawa | 11 | 14 704 |
| 10. Wschodzący Białystok | 50 | 13 120 |
| 11. Moje Miasto Szczecin www.mmszczecin.pl | 23 | 13 024 |
| 12. Łódź | 20 | 12 867 |
| 13. bydgoszcz.pl | 16 | 9 672 |
| 14. Nowa Warszawa | 13 | 8 369 |

| Profil | Procent zaangażowanych* | Liczba zaangażowanych** |
|---|---|---|
| 15. Kraków PL | 13 | 7 718 |

Objaśnienia: *Wartość procentowa może być większa niż 100%, gdyż Facebook umożliwia wykonanie aktywności użytkownikom, którzy nie są fanami; **Liczba fanów na koniec miesiąca

Źródło: [*Fanpages Trends 01.2015*, dostep: 10.02.2015].

W wyniku zastosowania wskaźnika *relative interactivity* – w celu porównania profili o zróżnicowanej liczbie fanów – ustalono, iż względna najwyższa interaktywność miała miejsce na takich stronach, jak Wschodzący Białystok, Gdynia oraz Miasto Gdańsk (tab. 4.6). Z kolei po zastosowaniu wskaźnika *interactivity index* – mierzącego wszystkie aktywności w obrębie danej strony – najwyższe pozycje w zaprezentowanym zestawieniu osiągnęły takie fanpage, jak Miasto Gdańsk, Gdynia i Wrocław (Wroclove).

**Tabela 4.6.** Najbardziej interaktywne profile miast

| Profil | Relative interactivity | Interactivity index |
|---|---|---|
| 1. Miasto Gdańsk | 2 962 | 406 944 |
| 2. Gdynia | 3 894 | 322 877 |
| 3. Wrocław (Wroclove) | 1 405 | 250 566 |
| 4. Kraków miasto numer 1 w Polsce | 2 650 | 193 651 |
| 5. Warszawa | 993 | 138 232 |
| 6. Wschodzący Białystok | 4 973 | 132 995 |
| 7. Moje Miasto Szczecin www.mmszczecin.pl | 2 199 | 127 895 |
| 8. Warszawa Nieznana | 505 | 123 482 |
| 9. Łódź hipsterem miast | 2 061 | 119 611 |
| 10. Mój Toruń | 1 657 | 117 223 |

| Profil | Relative interactivity | Interactivity index |
|---|---|---|
| 11. City of Poznan | 874 | 115 591 |
| 12. Łódź | 1 763 | 112 834 |
| 13. bydgoszcz.pl | 1 841 | 112 633 |
| 14. Życie Częstochowy i powiatu | 2 637 | 63 928 |
| 15. Nowa Warszawa | 748 | 51 614 |

Źródło: [*Fanpages Trends 01.2015*, dostęp: 10.02.2015].

Serwisy społecznościowe umożliwiają interaktywną komunikację czy też natychmiastowe reagowanie na komentarze zamieszczane przez użytkowników. Na podstawie danych zebranych w tabeli 4.7 można wnioskować, że najszybciej zostały skomentowane posty użytkowników przez administratorów na takich profilach, jak Dąbrowa Górnicza, Uśmiechnij się – jesteś w Szczecinie[44] oraz Nowa Warszawa[45]. Z kolei w zestawieniu ukazującym procentowy udział postów skomentowanych przez administratorów najwyżej uplasowały się strony Miasto Gdańsk, Gdynia oraz Uśmiechnij się – jesteś w Szczecinie.

**Tabela 4.7.** Obsługa klienta na profilach miast

| Profil | Czas reakcji* | Procent reakcji** |
|---|---|---|
| 1. Miasto Gdańsk | 2 g 40 m | 77,85 (355 z 456) |
| 2. Gdynia | 9 g 24 m | 33,85 (22 z 65) |
| 3. Uśmiechnij się – jesteś w Szczecinie | 3 m 52 s | 30 (6 z 20) |
| 4. Dąbrowa Górnicza – profil oficjalny | 3 m 13 s | 16,67 (3 z 18) |
| 5. Nowa Warszawa | 12 m 52 s | 12,12 (8 z 66) |
| 6. Miasto Szczyrk | 6 g 56 m | 9,09 (2 z 22) |
| 7. LoveKraków.pl | 11 g 54 m | 6,06 (4 z 66) |
| 8. Wschodzący Białystok | 20 m 5 s | 4,35 (1 z 23) |
| 9. Bydgoszcz | 17 g 32 m | 3,85 (2 z 52) |

| | | |
|---|---|---|
| 10. Warszawa Nieznana | 1 d 20 g | 0,41 (1 z 246) |

Objaśnienia: *Mediana czasu, jaki upłynął od opublikowania postu przez użytkownika do opublikowania komentarza pod postem przez administratora profilu; ** Procentowy udział postów, które zostały skomentowane przez administratorów profilu.

Źródło: [*Fanpages Trends 01.2015*, dostęp: 10.02.2015].

Wyniki komentowanego raportu przedstawione w tej części rozważań pozwoliły zidentyfikować wybrane zmiany, które miały miejsce na profilach polskich miast. Warto podkreślić, iż dotyczą one wybranego okresu, który został poddany analizie. Można przyjąć, iż grupę najbardziej rozpoznawalnych miast funkcjonujących na Facebooku stanowią stolice województw oraz Warszawa.

## 4.7. Polskie regiony na Facebooku

Na Facebooku funkcjonują również profile regionów Polski. W tym miejscu należy podkreślić, iż cieszą się one stosunkowo mniejszym zainteresowaniem użytkowników w porównaniu z miastami. Świadczy o tym chociażby liczba fanów największych profili (tab. 4.8). Do czołówki wyróżnionych regionów kwalifikują się takie z nich, jak Bieszczady, Mazury, Małopolska czy Śląsk[46]. W dużej mierze są to krainy geograficzne postrzegane jako atrakcyjne turystycznie, jak również rozpoznawalne w skali kraju ze względu na tę cechę.

**Tabela 4.8.** Największe profile regionów

| Profil | Liczba użytkowników* | Przyrost użytkowników** |
|---|---|---|
| 1. Dzień Dobry Bieszczady | 98 167 | +6% (+5567) |
| 2. Mazury Cud Natury, Masuria – The Wonder of Nature | 77 521 | +0% (+227) |
| 3. Małopolska | 75 444 | +3% (+1998) |
| 4. gryfnie | 73 325 | +0% (+251) |
| 5. Bieszczady | 48 389 | +0% (+187) |
| 6. I love Polska Wschodnia | 42 511 | +0% (+208) |

| | | |
|---|---|---|
| 7. Magia Podlasia | 30 173 | +2% (+459) |
| 8. Portal LM.pl | 19 682 | +2% (+329) |
| 9. Województwo Łódzkie | 18 400 | +0% (+57) |
| 10. SWIĘTOKRZYSKIE | 16 222 | +2% (+329) |
| 11. Warmia i Mazury – moje miejsce | 12 625 | +1% (+64) |
| 12. Kocham Śląsk!/I love SILESIA! | 10 909 | +1% (+128) |
| 13. Tatry | 9 753 | –1% (–56) |
| 14. I love Nysa | 9 249 | +1% (+69) |
| 15. Dolny Śląsk | 7 250 | +1 (+93) |

Objaśnienia: *Liczba fanów na koniec miesiąca; **W porównaniu z danymi za poprzedni okres badawczy, tj. grudzień 2014 r.

Źródło: [*Fanpages Trends 01.2015*, dostęp: 25.02.2015].

Największy procentowy wzrost liczby użytkowników odnotowano na fanpage Dzień Dobry Bieszczady oraz Małopolska. Z kolei największą liczbę fanów miały takie profile, jak: Dzień Dobry Bieszczady, Małopolska, Mazury Cud Natury, Masuria – The Wonder of Nature. Ten pierwszy profil na charakter nieoficjalny, jego administrowaniem zajmują się fotografowie[47]. Warto podkreślić, iż w analizowanym okresie fanpage Dzień Dobry Bieszczady znacznie wyróżniał się pod względem liczby użytkowników w omawianym rankingu.

Kolejny wyróżniony profil dotyczy Małopolski. W jego opisie widnieje jednoznaczna informacja, iż ma on charakter regionalny. Zatem należy uznać, iż niniejszy fanpage ma charakter oficjalny, gdyż identyfikuje się z nim Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego[48]. Wskutek tego zawiera oficjalne logo regionu. W opisie profilu Masuria – The Wonder of Nature nie figuruje dokładna informacja co do jego statusu ani kto zajmuje się jego administrowaniem[49].

W omawianym zestawieniu na uwagę zasługuje fanpage zatytułowany „gryfnie” [50]. Przede wszystkim wyróżnia się on z powodu nazwy, gdyż bezpośrednio nie nawiązuje do wybranego regionu Polski. Jego twórcy postawili sobie za cel popularyzację gwary śląskiej oraz krzewienie regionalnej kultury, w tym celu założyli stronę internetową (gryfnie.com), jak również aktywnie działają na Facebooku. Przede wszystkim świadczy o tym liczba użytkowników ich fanpage. Warto podkreślić, iż kolejne pozycje w omawianym zestawieniu zajmują profile poświęcone wschodnim regionom Polski – Bieszczady[51], Magia Podlasia[52] i I love Polska Wschodnia. Dwa pierwsze z nich mają charakter nieoficjalny, natomiast trzeci – oficjalny. Profil I love Polska Wschodnia powiązany jest ze stroną internetową agendy rządowej, tj. Centralnym Punktem Informacyjnym Funduszy Europejskich[53].

Profil Portal LM.pl dedykowany jest wschodniej części Wielkopolski, ma charakter nieoficjalny[54]. Z kolei dwa ostatnie fanpage – Województwo Łódzkie i SWIETOKRZYSKIE – to konta oficjalne. W opisie profilu Województwo Łódzkie umieszczono informację, iż jest on prowadzony przez Urząd Marszałkowski Województwa Łódzkiego[55]. Natomiast fanpage SWIETOKRZYSKIE administrowany jest przez Regionalną Organizację Turystyczną Województwa Świętokrzyskiego[56].

**Tabela 4.9.** Najbardziej angażujące profile regionów

| Profil | Procent zaangażowanych* | Liczba zaangażowanych** |
|---|---|---|
| 1. Dzień Dobry Bieszczady | 33 | 31 959 |
| 2. Małopolska | 12 | 9 392 |
| 3. Magia Podlasia | 23 | 7 079 |
| 4. Mazury Cud Natury, Masuria – The Wonder of Nature | 6 | 4 454 |
| 5. Bieszczady | 4 | 2 151 |

| | | |
|---|---|---|
| 6. Gryfnie | 3 | 1 901 |
| 7. SWIĘTOKRZYSKIE | 12 | 1 877 |
| 8. I love Polska Wschodnia | 3 | 1 165 |
| 9. Roztocze | 15 | 1 046 |
| 10. I love Nysa | 10 | 965 |
| 11. Pomorze Zachodnie | 15 | 862 |
| 12. Portal LM.pl | 4 | 847 |
| 13. Mam w sobie ducha gór | 17 | 843 |
| 14. Sudety | 10 | 664 |
| 15. Smakuj Lubelskie | 19 | 642 |

Objaśnienia: *Wartość procentowa może być większa niż 100%, gdyż Facebook umożliwia wykonanie aktywności użytkownikom, którzy nie są fanami; ** Liczba fanów na koniec miesiąca.

Źródło: [*Fanpages Trends 01.2015*, dostęp: 25.02.2015].

Fanpage Warmia i Mazury – moje miejsce, powiązany jest ze stroną internetową Serwis Regionalny Programu Województwa Warmińsko-Mazurskiego. Funkcjonuje na takich samych zasadach, jak I love Polska Wschodnia[57]. Kolejny fanpage poświęcony Śląskowi prowadzi osoba prywatna[58]. Wśród wyróżnionych regionów znalazła się także taka kraina geograficzna, jak Tatry[59]. Dziełem lokalnych patriotów jest profil I love Nysa[60]. Ostatnią pozycję wśród wyróżnionych regionów zajmuje Dolny Śląsk[61].

W tabeli 4.9 zestawiono wybrane najbardziej angażujące strony. Zaprezentowane dane dowodzą, iż pod względem liczby zaangażowanych fanów wyróżniają się takie profile, jak Dzień Dobry Bieszczady, Małopolska i Magia Podlasia. Natomiast w kategorii obrazującej największy procentowy udział zaangażowanych użytkowników znalazły się fanpage Dzień Dobry Bieszczady, Magia Podlasia i Smakuj Lubelskie.

W tabeli 4.10 zebrano dane odnoszące się do wybranych najbardziej interaktywnych stron. W wyniku zastosowania wskaźnika *relative interactivity* ustalono, iż względna interaktywność miała miejsce na takich stronach, jak Dzień Dobry Bieszczady, Małopolska oraz Magia Podlasia. Co więcej, po zastosowaniu wskaźnika *interactivity index* najwyższe pozycje w zaprezentowanym zestawieniu osiągnęły te same fanpage.

**Tabela 4.10.** Najbardziej interaktywne profile regionów

| Profil | Relative Interactivity | Interactivity Index |
|---|---|---|
| 2. Małopolska | 1 618 | 122 681 |
| 3. Magia Podlasia | 1 530 | 46 564 |
| 4. Mazury Cud Natury, Masuria – The Wonder of Nature | 330 | 25 745 |
| 5. Gryfnie | 214 | 15 898 |
| 6. SWIĘTOKRZYSKIE | 593 | 10 137 |
| 7. Roztocze | 995 | 7 582 |
| 8. Bieszczady | 123 | 6 143 |
| 9. I love Nysa | 583 | 6 106 |
| 10. Pomorze Zachodnie | 898 | 5 828 |
| 11. Mam w sobie ducha gór | 801 | 4 423 |
| 12. Sudety | 544 | 3 981 |
| 13. Portal LM.pl | 137 | 3 443 |
| 14. I love Polska Wschodnia | 66 | 3 021 |
| 15. Smakuj Lubelskie | 780 | 2 983 |

Źródło: [*Fanpages Trends 01.2015*, dostęp: 25.02.2015].

Z danych o obsłudze klientów na wybranych profilach regionów wynika, że tylko na trzech fanpage administratorzy dodali komentarze (tab. 4.11). Przede wszystkim odnotowano je na takich profilach, jak Sudety, Magia Podlasia i Małopolska. Zatem można

uznać, że administratorzy profili korzystali w niewielkim stopniu z możliwości interaktywnej komunikacji z użytkownikami[62].

**Tabela 4.11.** Obsługa klienta na wybranych profilach regionów

| Profil | Czas reakcji* | Procent reakcji** |
|---|---|---|
| 1. Sudety | 39 m 13 s | 10 (1 z 10) |
| 2. Magia Podlasia | 21 g 15 m | 7,69 (2 z 26) |
| 3. Małopolska | 9 g 25 m | 4 (2 z 50) |

Objaśnienia: *Mediana czasu, jaki upłynął od opublikowania postu przez użytkownika do opublikowania komentarza pod postem przez administratora profilu; **Procentowy udział postów, które zostały skomentowane przez administratorów profilu.

Źródło: [*Fanpages Trends 01.2015*, dostęp: 25.02.2015].

Dyskusja przeprowadzona w tej części rozważań pozwoliła zidentyfikować wybrane zmiany, które miały miejsce na profilach polskich regionów na Facebooku. Warto podkreślić, iż w analizowanych przekrojach wyróżniały się przede wszystkim takie fanpage, jak: Dzień Dobry Bieszczady, Mazury Cud Natury, Masuria – The Wonder of Nature, Małopolska i Magia Podlasia. W powszechnej opinii przywołane regiony postrzegane są jako atrakcyjne turystycznie. Można postawić tezę, iż funkcjonują w percepcji społecznej jak odrębne obszary, niekoniecznie rozpoznawalne jako cześć wybranego województwa.

## Podsumowanie

Problematyka mediów społecznościowych została już mocno ugruntowana w fachowej literaturze przedmiotu, jak również rozpoznana w praktyce gospodarczej. Jednak z punktu widzenia samorządów nadal pozostaje stosunkowo nowym kanałem komunikacji marketingowej. W świetle zgłoszonych uwag należy uznać, iż temat podjętej dyskusji wpisuje się w nowe obszary i instrumenty marketingu terytorialnego. Przywołane wyniki badań wtórnych prezentują wybrane zmiany zachodzące na profilach polskich miast i regionów w serwisie społecznościowym Facebook.

Raport Fanpages Trends opiera się na wielu istotnych charakterystykach. Niewątpliwie jego wyróżniającym elementem jest możliwość identyfikacji specyfiki miejskich i regionalnych profili o charakterze ogólnym, jak również tematycznym, oraz ustalenie zaangażowania administratora w ich prowadzenie. Ponieważ dane zbiorcze prezentowane są w wybranych przekrojach, można analizować je z różnych perspektyw. Kluczową zaletą scharakteryzowanego badania jest także to, że jest ono prowadzone w sposób systematyczny.

Podsumowując przeprowadzone rozważania, należy podkreślić, że podstawowym ich celem była eksploracja wybranych aspektów działalności marketingowej na Facebooku. Starano się także ustalić, które miasta i regiony cieszą się zainteresowaniem wśród osób korzystających z tego serwisu społecznościowego. Warto podkreślić, iż wybrano go nieprzypadkowo. Facebook wciąż pozostaje jednym z najpopularniejszych na świecie, jak również w Polsce. Wskutek tego wykorzystywany jest w różnorakich celach, w tym marketingowych. W przypadku jednostek osadniczych stwarza nowe możliwości w zakresie komunikacji marketingowej[63]. Wyróżnione miasta i regiony mają dostęp do sieci użytkowników, którzy mogą być zainteresowani przekazem nadawanym za pośrednictwem ich profili na Facebooku. Jednak jego odbiór przez wirtualną społeczność uzależniony jest od sposobu prowadzenia fanpage, czy też stopnia zaangażowania administratorów w interakcje z jego przedstawicielami. Głównie chodzi o systematyczne zamieszczanie postów lub komentowanie wpisów zostawianych przez użytkowników. Niniejsza aktywność pozwala nie tylko wzbudzać zainteresowanie w gronie użytkowników, ale może także przyczynić się do pozyskania nowych sympatyków wśród osób korzystających z Facebooka. Stwierdzono, iż nieliczni administratorzy profili (zwłaszcza regionów) korzystali z możliwości interaktywnej komunikacji z fanami. Wśród największych profili miast wyróżniały się te poświęcone ośrodkom pełniącym funkcję stolic województw, a także Warszawie. Z kolei największe fanpage regionów były dedykowane atrakcyjnym regionom turystycznym (m.in. Bieszczady, Mazury, Małopolska). Administratorami niektórych

analizowanych profili były osoby reprezentujące organy administracji samorządowej, agendy rządowe, pasjonaci, podmioty komercyjne[64]. Na tej podstawie należy uznać, że przekaz marketingowy nadawany za ich pośrednictwem może mieć także zróżnicowany charakter oraz zakłada osiąganie rozmaitych celów.

Przedstawione zagadnienia stanowią głos w dyskusji nad zasadnością wykorzystania serwisów społecznościowych w działalności marketingowej miast i regionów. Mogą być potraktowane jako przyczynek do prowadzenia dalszych badań w tym nowym obszarze marketingu terytorialnego. Niewątpliwie podjęta problematyka wymaga systematycznej penetracji oraz dalszego monitorowania. Co więcej, obrazuje także znaczące zmiany zachodzące w zakresie prowadzenia komunikacji marketingowej przez jednostki osadnicze.

---

1 W dalszych rozważaniach kategorie „kanał" oraz „narzędzie marketingowe" będą używane synonimicznie. Jednak uściślając wskazane terminy, należy podkreślić, iż ten pierwszy należałoby utożsamiać z przestrzenią realizacji wybranych działań marketingowych, natomiast drugi z rodzajem instrumentów marketingowych.

2 Wskazywały na to już rezultaty badań zrealizowanych w 2013 r. przez Best Place – Europejski Instytut Marketingu Miejsc. Przeprowadzono je wśród szefów biur promocji urzędów marszałkowskich, miast i gmin oraz urzędów powiatowych. Szerzej w [*Top promocji…*, 2013].

3 Jej kluczowym celem powinno być nadanie spójnego oraz adekwatnego przekazu za pośrednictwem tego nowoczesnego narzędzia.

4 „Usieciowiony tłum" lub „inteligentny tłum" jest tłumaczeniem określenia „*smart mobs*" zaproponowanego przez H. Rheingolda [Głuszek, 2013, s. 64].

5 Sotrender jest jedną z pierwszych firm badawczych w Polsce specjalizującą się w badaniach, jak również analizach prowadzonych w mediach społecznościowych. Od 2011 r. opracowuje miesięczny raport Fanpage Trends. Wspomniany raport stanowi przykład obszernego opracowania ukazującego marketing oraz obsługę klientów na Facebooku. Ponadto zawiera także podział danych ze względu na różne kategorie, w tym część dotyczącą miast i regionów, http://www.sotrender.pl/trends/facebook/ (dostęp: 10.02.2015).

6 Niniejsze pytanie badawcze dotyczyło wybranego okresu objętego analizą, tj. stycznia 2015 r.

7 Dane z dnia 30 czerwca 2014 r., http://www.internetworldstats.com/stats.htm (dostęp: 10.02.2015).

8 W 2006 r. agencja medialna Universal McCann rozpoczęła projekt, który miał na celu zmierzenie wpływu mediów społecznościowych na zmiany zachodzące w obszarze technologii komunikacyjnych. Prowadzono go według jednolitej metodologii. Łącznie przebadano 136 000 internautów z 64 krajów. Wyniki badania oraz jego metodologia są dostępne na http://www.universalmccann.pl/uploads/images/Gallery/dokumenty/wave6.pdf, (dostęp: 10.02.2015).

9 Jest ono nazywane także dziennikarstwem wolnego dostępu, czy też partycypacyjnym.

10 Dowodem na to jest blokowanie dostępu do kanału YouTube w niektórych krajach muzułmańskich (np. w Pakistanie w 2012 r.).

11 Na przykład kalendarium powstania wybranych witryn społecznościowych przedstawiono w [Boyd, Ellison, 2008, s. 212].

12 Z kolei zamieszczaniem treści w sieci zajmuje się grupa użytkowników określanych mianem *user – generated content* (USC). Wskutek tego ich kreatorami stali się sami adresaci komunikatów. Nie są oni już wyłącznie obserwatorami, ale w każdej chwili mogą pełnić rolę nadawców przekazu.

13 Więcej informacji na ten temat m.in. w: [Mazurek, 2008, s. 97–100; Castronovo, Huang, 2012, s. 122–125].

14 Marketing realizowany za pośrednictwem mediów społecznościowych określany jest jako forma marketingu wirusowego przekazywanego przez internautów z ust do ust i opierającego się na informowaniu znajomych o mediach, usługach czy produktach [Barefoot, Szabo, 2011, s. 30].

15 Wśród badaczy istnieje przekonanie, iż serwisy społecznościowe wyróżniają takie funkcjonalności, jak cyfrowość, interaktywność, hipertekstualność, usieciowienie, wirtualność oraz symulacyjność [Lister i in., 2009, s. 25–71].

16 To anglojęzyczne słowo nie ma swojego odpowiednika w języku polskim. W dalszej części rozważań będzie ono używane zamiennie ze słowem profil. Warto dodać, iż w niektórych opracowaniach branżowych figuruje tłumaczenie „fanpejdż”.

17 Jednak nie jest to zjawisko zupełnie nowe, gdyż od zawsze człowiek miał potrzebę udzielania się w ramach określonej zbiorowości lub wspólnoty.

18 Niewątpliwie ustalenie tej charakterystyki wymaga zapoznania się z zawartością treści udostępnionych przez administratora. W dalszej części prowadzonej dyskusji uznano, iż najczęściej o statusie oficjalnym przesądza fakt udostępnienia linku do strony internetowej miasta lub województwa, nawiązanie do systemu identyfikacji wizualnej jednostki osadniczej czy też powiązanie z wybraną agendą rządową.

19 Administrowanie profilem w serwisie społecznościowym może być zlecane przez samorządy podmiotom komercyjnym (np. agencjom reklamowym lub firmom konsultingowym).

20 Niniejsza refleksja powstała w wyniku obserwacji autorki wybranych profili na Facebooku.

21 W wyniku przeprowadzonej analizy oceniono najwyżej takie miasta, jak: Wrocław, Kraków, Gdańsk, Warszawa i Poznań.

22 Dane dotyczą stycznia 2015 r., http://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-number-of-users/, (dostęp: 25.02.2015).

23 Stwierdzono, iż w wyszczególnionym okresie badawczym z Facebooka skorzystało 12,4 mln Polaków, w tym 5,94 mln mężczyzn i 6,46 mln kobiet.

24 Jego polska wersja funkcjonuje od 2008 r. Została uruchomiona na podstawie tłumaczenia wykonanego przez użytkowników serwisu.

25 Poza firmą badawczą Sotrender cykliczne badania prowadzi IRCenter – *Social media 2014. Polska*, (http://ircenter.com/social-media-2014-polska/) oraz Millward Brown. Badanie tej drugiej agencji badawczej ma charakter ogólnopolski (*NetTrack*). Jego celem jest monitorowanie rozwoju zasięgu Internetu oraz zmian sposobu korzystania z niego. W konsekwencji tworzone są rankingi największych portali, serwisów oraz witryn w Polsce, http://www.millwardbrown.com/subsites/poland/services/syndicated/net-track (dostęp: 25.02.2015).

26 Sotrender analizuje ponad 100 tys. polskich stron, w raporcie Fanpages Trends z 01.2015 r. uwzględnionych zostało 11 469 z nich.

27 W omawianym raporcie przedstawiono także najbardziej interaktywne posty. Jednak ta część wyników badań została pominięta w prezentowanych rozważaniach.

28 Informacje opisujące zawartość fanpage wybranych miast i regionów zostały zgromadzone przez autorkę w wyniku przeglądania stron Facebooka.

29 W opisie fanpage jest odwołanie do oficjalnej strony internetowej Gdyni [http://www.gdynia.pl/, dostęp: 24.08.2015]. Zamieszczono na nim aktualne logo miasta.

30 Opis profilu zawiera link do strony internetowej [http://przedwojennawarszawa.pl/, dostęp: 24.08.2015]. Strona ta została stworzona przez osobę prywatną.

31 W opisie profilu nie ma jednoznacznej informacji, kto zajmuje się jego administrowaniem.

32 Na przykład pochodzące z zasobów Narodowego Archiwum Cyfrowego.

33 W opisie profilu jest przekierowanie do strony internetowej [http://wawalove.pl/, dostęp: 24.08.2015].

34 Niniejsza uwaga dotyczy także innych jednostek osadniczych, których profile zawierają odniesienia do elementów systemu identyfikacji wizualnej.

35 Dotyczy to również profilu Gdyni.

36 W opisie fanpage dodano, iż jest najbardziej nieoficjalną stroną miasta.

37 Profil jest połączony z serwisem internetowym naszemiasto.pl.

38 W opisie fanpage widnieje link do strony internetowej o takim samym tytule [http://nowawarszawa.pl/, data dostęp: 24.08.2015]. Strona ta funkcjonuje jako serwis informacyjny.

39 Fanpage zawiera link do strony [http://lovekrakow.pl/, data dostępu: 24.08.2015]. Funkcję administratora pełni redakcja serwisu informacyjnego LoveKrakow.pl.

40 Świadczy o tym link do oficjalnej strony miasta [http://www.torun.pl/pl/, dostęp: 24.08.2015].

41 Jest to oficjalny profil miasta [http://uml.lodz.pl/, dostęp: 24.08.2015].

42 Wskazany fanpage ma charakter oficjalny, gdyż zawiera logo miasta oraz link do miejskiej strony internetowej [http://www.bialystok.pl/, dostęp: 24.08.2015].

43 Administracją profilu zajmują się osoby prywatne, które stawiają sobie za cel promowanie Łodzi jako atrakcyjnego oraz wyjątkowego miasta. W jego opisie umieszczono link do strony internetowej [https://lodzhipsteremmiast.wordpress.com/, dostęp: 24.08.2015].

44 W opisie profilu widnieje adres internetowy autora prowadzącego bloga [http://www.szczecinblog.pl/, dostęp: 24.08.2015]. Administratorem profilu, jak również przywołanego bloga, jest osoba prywatna.

45 W omawianej kategorii ranking zawierał tylko 10 miast. Mniejsza liczba wyróżnionych profilów może wskazywać na fakt niedostatecznego angażowania się ich administratorów w interaktywną komunikację z fanami.

46 Na ten ostatni wyróżniony region nie wskazuje bezpośrednio nazwa fanpage.

47 Świadczy o tym link do strony internetowej [http://grzegorzlesniewski.pl/, dostęp: 24.08.2015].

48 W zakładce „informacje” podano oficjalne dane kontaktowe (m.in. mail, link do strony regionu).

49 Z początkiem 2015 r. w opisie profilu widniała informacja, iż jego administrowaniem zajmuje się Departament Koordynacji Promocji Urzędu Marszałkowskiego Województwa Mazursko–Warmińskiego. Utworzono go w związku z uruchomieniem kampanii promującej Mazurskie Jeziora w konkursie na 7 Nowych Cudów Natury.

50 W gwarze śląskiej słowo „gryfnie” oznacza pięknie.

51 W opisie fanpage nie podano jednoznacznych informacji o jego administratorach. Jednak można domniemywać, iż powstał on w wyniku zaangażowania osób prywatnych.

52 Administracją profilu zajmują się osoby prywatne urodzone na Podlasiu [http://magiapodlasia.pl/, dostęp: 24.08.2015].

53 Można o tym wnioskować na podstawie linku do strony internetowej Serwis Program Polska Wschodnia [http://www.polskawschodnia.gov.pl/, dostęp: 24.08.2015].

54 Profil jest powiązany ze stroną internetową [http://www.lm.pl/, data dostępu: 24.08.2015]. Z informacji zawartych na stronie internetowej wynika, iż pełni ona rolę pierwszego, najstarszego oraz największego serwisu informacyjnego we Wschodniej Wielkopolsce, tj. na obszarze byłego województwa konińskiego.

55 Świadczy o tym odwołanie do strony internetowej [http://magiapodlasia.pl/, dostęp: 24.08.2015].

56 W opisie fanpage umieszczono adres internetowy przywołanej organizacji turystycznej [http://swietokrzyskie.travel/, dostęp: 24.08.2015].

57 Dowodem na to jest link do strony internetowej:[http://rpo.warmia.mazury.pl/, dostęp: 24.08.2015].

58 W opisie fanpage podano adres strony internetowej [http://marcinnowak.eu/, dostęp: 24.08.2015].

59 Na podstawie informacji zawartych w jego opisie nie jest możliwe jednoznaczne stwierdzenie kto pełni funkcję administratora.

60 W chwili przygotowywania opracowania nie działa jeszcze strona internetowa wspierająca idee propagowane na profilu. Administratorzy zamieścili tylko link do jej nieaktywnej wersji.

61 Fanpage jest powiązany z oficjalnym portalem województwa dolnośląskiego [http://www.umwd.dolnyslask.pl/, dostęp: 24.08.2015].

62 Warto dodać, iż niniejsza refleksja pokrywa się z wcześniejszymi konkluzjami na temat obsługi klienta na wybranych profilach miast.

63 Posiadanie profilu w serwisach społecznościowych może nie tylko pozwolić na uniezależnienie się od tradycyjnych mediów, ale również zwiększać zasięg miejskich oraz regionalnych informacji [Stępowski, 2014, s. 112].

64 Wniosek ten dotyczy tych miast i regionów, które zostały poddane szczegółowej analizie.

# 5. City placement – nowy element w strategii zintegrowanej komunikacji marketingowej miast

*Andrzej Szromnik*

## 5.1. Nowa komunikacja marketingowa miast i regionów

W działaniach marketingowych miast oraz regionów zorientowanych na pozyskiwanie istotnych i adekwatnych dla nich czynników rozwojowych bez wątpienia największe znaczenie wśród znanych i dostępnych narzędzi oddziaływania na rynki docelowe ma odpowiedni system kompleksowego, zintegrowanego i spójnego komunikowania ich walorów marketingowych. Oznaczając w rzeczywistości przekazywanie informacji o jednostkach terytorialnych czy ich grupach oraz pozyskiwanie informacji od zainteresowanych, rozpoznanych osób i organizacji, sprowadza się on do informacyjnego współdziałania z podmiotami rynku miast i regionów [Laszczak, 2001].

Przekaz informacji o jednostce osadniczej, generowany przez jej odpowiednie struktury władzy samorządowej ma różny zakres, charakter oraz szczegółowy skład i techniki przenoszenia. Spośród wielu przekrojów podziału informacyjnej aktywności miasta na szczególną uwagę zasługuje rozróżnienie oparte na sposobie i nośniku informowania – na udostępnianych rynkom środkach kumulacji wiedzy o mieście lub regionie [Gustowski, 2012]. Z przeglądu aktywności komunikacyjnej jednostek przestrzenno-administracyjnych wynika, że w głównej mierze informowanie o nich, o ich cechach oraz właściwościach funkcjonalnych kształtujących określone walory rynkowe dla odbiorców sprowadziło się do kreowania właściwych komunikatów słownych, komunikatów

sformalizowanych, utrwalonych, a więc powtarzalnych. Słowa i ich większe konstrukcje treściowe to pierwotny, uniwersalny, ale i prosty sposób przekazywania informacji o miastach i regionach, sposób ważny i aktualny dzięki rewolucyjnemu rozwojowi systemu komunikacji masowej, środków techniki informatycznej, telekomunikacji i indywidualnych środków łączności czy poligrafii [Raszkowski, 2011b].

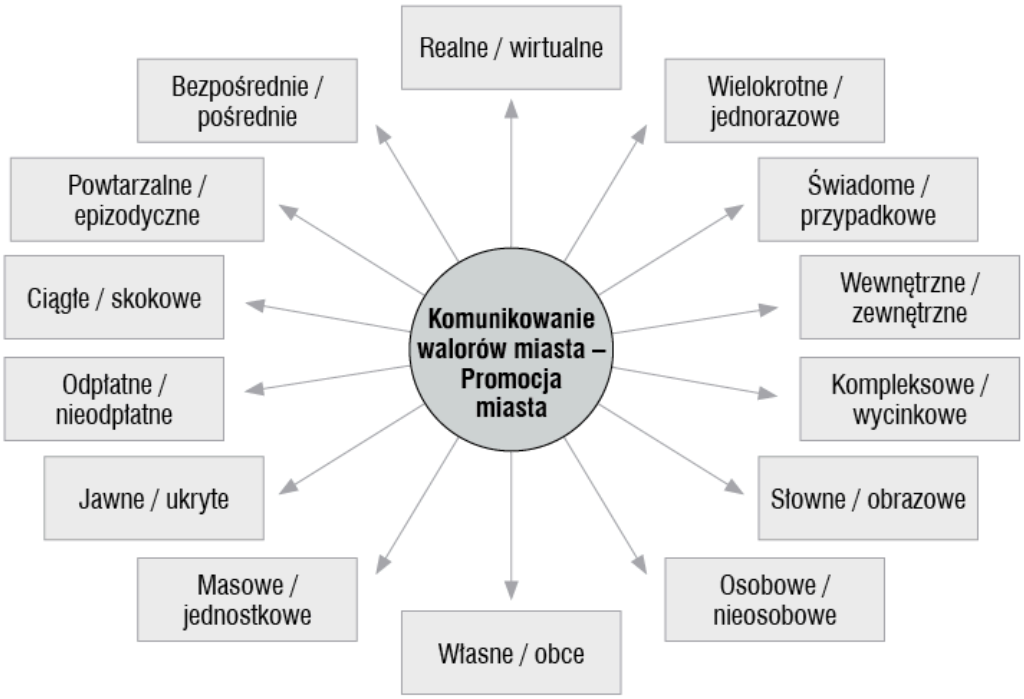
Informowanie podmiotów rynków miast oraz regionów o własnych walorach socjalnych, inwestycyjnych, turystyczno-rekreacyjnych, handlowych, sportowych i innych nie zawsze sprowadza się do słownej charakterystyki adekwatnych ofert produktowych zawartej w materiałach drukowanych, nagraniach lub kompleksowych programach spotkań, narad i wizyt „rozpoznawczych". Powszechny obecnie system komunikacji marketingowej miast i regionów obejmuje bowiem cały zbiór przedsięwzięć informacyjnych o różnym stopniu intensywności i zakresie przekazu, o różnym charakterze, orientacji komercyjnej, o różnym cyklu emisji treści, technicznych środkach utrwalania i przenoszenia informacji itp. [Kalinowska, 2009].

Zintegrowanie słownej oraz obrazowo-symbolicznej informacji opisującej miasta i regiony stworzyło nowe możliwości odwzorowania tych jednostek w umysłach osób – decydentów lokalizacyjnych poszukujących lepszych warunków do życia, wypoczynku, nauki, rozrywki, ale także dla różnych form własnego biznesu [Gębarowski, 2007]. W połączeniu z dostępem do nowych, powszechnych i uniwersalnych środków techniki przesyłu kodów informacyjnych (słowno-obrazowych) umożliwiło właściwie nieograniczone w czasie i przestrzeni promowanie jednostek terytorialnych – od małych osad i wsi po całe kraje i kontynenty [Łopacińska, 2014]. Promowanie własnych miast, zakładające nie tylko komunikowanie ich walorów, korzyści oraz wartości, ale także zachęcanie do osiedlenia się, przyjazdu, uczestnictwa lub lokalizacji biznesu stało się jednym z najważniejszych celów rynkowych środowiska menedżerów komunalnych [Trueman, Klemm, Giroud, 2004].

Promocja miasta, czyli świadomy i celowy proces prezentacji posiadanych, szeroko rozumianych zasobów oraz możliwości, jakie one stwarzają (oferty), połączona z przekonującą argumentacją ich wyższości nad ofertami konkurencyjnymi (innych miast) – to aktualnie wielokierunkowa, ale spójna i zorientowana działalność zmierzająca do poznania miasta, zainteresowania się nim, aby w efekcie wywołać chęć przyjazdu do niego i trwałego związania się z nim osób fizycznych oraz organizacji. W ten sposób informacje promocyjne docierające do podmiotów rynków miasta, wraz z ich uzasadnieniem oraz wsparciem marketingowym, w istotnym stopniu decydują o sposobie postrzegania składników jego tożsamości, a w rezultacie o rodzaju ukształtowanego jego obrazu mentalnego – marketingowego wizerunku [Choliński, 2013].

Ostatnich kilkadziesiąt lat doświadczeń promocyjnych jednostek terytorialnych potwierdza dokonanie się istotnych zmian w zakresie, formach, środkach i technikach komunikacyjnych oraz metodach i podejściach operacyjnych (rys. 5.1). Zmiany te przebiegające w różnym tempie i pod wpływem różnorodnych okoliczności można ująć w zbiór następujących tendencji:

- od promocji opartej na słowie do promocji obrazowo-symbolicznej,
- od promocji opartej na jednym wybranym rodzaju działań do promocji kompleksowej (wielorodzajowej),
- od promocji wielorakiej, ale niespójnej, do promocji zintegrowanej,
- od promocji prostej, doraźnej, do promocji celowej, stałej,
- od promocji prowadzonej „systemem gospodarczym” do promocji profesjonalnej z wykorzystaniem specjalistycznych agencji marketingowych,




**Rysunek 5.1.** Systematyka form marketingowej komunikacji (promocja) walorów miasta

Źródło: opracowanie własne.

- od promocji typu ogólnego do promocji specjalistycznie ukierunkowanej,
- od promocji typu „co posiadamy" do promocji typu „co umożliwiamy",
- od promocji własnej do promocji opartej na przekazie partnerów i przyjaciół miasta (osób i instytucji),
- od promocji masowej do promocji indywidualnej,
- od promocji opartej na realiach (fakty, liczby) do promocji opartej na emocjach (wrażenia, odczucia, przeżycia),
- od promocji kierunkowej do promocji sieciowej,
- od promocji tradycyjnej do promocji z wykorzystaniem informatycznych środków komunikacji (stałych i mobilnych),
- od promocji bezpośredniej do promocji pośredniej,
- od promocji jawnej do promocji ukrytej (utajonej),

- od promocji w pełni odpłatnej do promocji nieodpłatnej i częściowo odpłatnej,
- od promocji realizowanej do promocji koordynowanej.

Zasygnalizowane kierunki poszukiwań skutecznych i efektywnych form oraz środków promocji miast odzwierciedlone przez wymienione tendencje zmian w realizacji odpowiednich przedsięwzięć komunikacyjnych związane były z ogólnymi zmianami społecznymi, kulturowymi, technicznymi i ekonomicznymi, w większości o charakterze globalnym, w tym m.in. ze:

- wzrostem świadomości marketingowej społeczeństwa i związanym z tym coraz powszechniejszym „oporem antyreklamowym”,
- wzrostem informacyjnego chaosu medialnego,
- wzrostem dostępu do informacji,
- wzrostem braku zaufania do informacji komercyjnych,
- spadkiem zaufania do opinii ekspertów,
- wzrostem kosztów i cen usług marketingowych,
- spadkiem skuteczności i efektywności marketingu.

W naświetlonych warunkach i adekwatnie do przytoczonych tendencji oraz przejawów zmian ogólnospołecznych i gospodarczych komunalne środowiska marketingowe wciąż poszukują właściwych środków i kanałów komunikacji, które nie tylko byłyby odporne na negatywne procesy oraz zjawiska, w jakimś stopniu je neutralizując czy eliminując, ale także które nadałyby komunikacji marketingowej miast nowy wymiar, podnosząc jej atrakcyjność, wiarygodność i w rezultacie społeczne zainteresowanie [Kowalska, 2007; Gębarowski, 2011].

Konsekwentna orientacja strategii promocji miast na ich skuteczność i efektywność prowadzi do kreowania coraz to bardziej innowacyjnych form oraz środków promocji [Nowacki, 2012; Mazurek, 2008]. W każdym jednak przypadku odpowiednia, oryginalna koncepcja promowania miasta winna być zgodna z

realizacją uporządkowanych cyklicznie szczegółowych celów przedsięwzięć komunikacyjnych.

## 5.2. Nowy cykl realizacyjny strategii promocji miast

Strategia promocji miasta rozumiana jako logiczna, spójna i kompleksowa koncepcja realizacji środków oraz metod przekazywania pakietu informacji perswazyjnych do podmiotów rynku docelowego, a mająca na celu ich poinformowanie, przekonanie i sfinalizowanie zakupu produktów terytorialnych, obejmuje różnorodne przedsięwzięcia, akcje, instrumenty oraz środki. Ich wybór i zastosowanie przyporządkowane są logicznemu układowi – cyklowi oddziaływania psychologicznego, medialnego, ekonomicznego i organizacyjno-technicznego.

Cykl działań promocyjnych opartych na różnorodnych formach, środkach i technikach stymulowania decyzji wyboru oraz zakupu ofert miasta (produktów) obejmuje kilka faz (kroków realizacyjnych). To nie tylko klasyczne działania o charakterze świadomościowym, zakładające przede wszystkim proste poinformowanie adresata działań przez przekazanie mu odpowiednio skomponowanego komunikatu informacyjnego, ale coś znacznie więcej. To także pogłębienie i uszczegółowienie już posiadanej wiedzy o mieście i jego walorach, wiedzy sprofilowanej na jego zainteresowania, opartej na rozpoznanym deficycie informacyjnym i potrzebach w tym względzie [Kowalik, 2012].

W działaniach marketingowych proste informowanie, właściwe dla pierwszych faz oddziaływania na docelowe rynki miast, uzupełnione zostaje informacją wyselekcjonowaną, informacją o wyjątkowej wartości poznawczej. To przede wszystkim wiadomości o wyjątkowych zasobach – unikatowych walorach i zaletach, składnikach środowiska naturalnego, obiektach dziedzictwa kulturowego, a przede wszystkim o mieszkańcach, ich tradycjach, obyczajach i zachowaniach. To te elementy decydują o wysokiej atrakcyjności miasta dla przybyszów, pobudzając ich wyobraźnię, przyciągając uwagę.

Komunikat promocyjny w formie słowa mówionego lub drukowanego nawet w szerokiej wersji treściowej powinien zostać uzupełniony wizualną prezentacją marketingowych walorów miasta. Chodzi o graficzno-fotograficzne i filmowe rozwinięcie prezentacji opisowej, której szczególna skuteczność wynika ze starego handlowego hasła „kupują oczy". Oddziaływanie na „klientów" miasta za pośrednictwem obrazu – informowanie ukierunkowane na wzrok, potęguje siłę tak skomponowanego komunikatu promocyjnego, tym bardziej kiedy uwzględnia profesjonalne opracowanie graficzne tekstów – opisów, komentarzy, wyjaśnień. Mapy, schematy, fotografie czy krótkie filmy mają olbrzymią wartość informacyjną – wartość znacznie większą niż setki, a nawet tysiące słów. One ostatecznie kształtują wyobrażenia o atrakcyjności lokalizacyjnej danego miasta i mają decydujący wpływ na rezultat końcowy – wybór decydenta.

Poprawnie skomponowany komunikat promocyjny nie może pomijać sformułowań i całych większych fragmentów o charakterze wyraźnie perswazyjnym. W efekcie oddziaływania informacyjnego chodzi przecież o zaakcentowanie wyższości walorów własnego miasta na tle innych podobnych miejscowości. Osoba lub zespół osób dokonujących wyboru lokalizacji z reguły porównuje oferty kilku, a nawet kilkunastu jednostek osadniczych, analizując, zestawiając potencjalne korzyści z każdej z nich. W materiałach promocyjnych o różnym charakterze, technice i kanałach przekazu należy wprowadzić „informacje porównawcze". Informacje takie to zrelatywizowane fakty i liczby potwierdzające szczególną (wyższą) atrakcyjność miasta w stosunku do miast konkurencyjnych. Z reguły informacje takie dotyczą wyników konkursów, rankingów, ocen i wyróżnień potwierdzających zweryfikowaną obiektywnie wysoką pozycję miasta wśród innych miast.

W szeroko rozumianej działalności promocyjnej, w zbiorze argumentów i deklarowanych korzyści powinny się znaleźć i takie, które mają formę dodatkowego wsparcia, premii i pomocy realizacyjnej. Ostateczny wybór miasta jako poszukiwanej przez podmioty rynkowe lokalizacji socjalnej, turystycznej, biznesowej, rekreacyjnej, edukacyjnej czy też handlowej (zakupowej) wynika w

pewnym stopniu z zakresu dotacji, ułatwień i zwrotów zawartych w odpowiednich ofertach. Sama ich deklaracja nie „wieńczy dzieła", należy bowiem wykazać się realną gotowością świadczeń ułatwiających sfinalizowanie kontraktu. Informacja na ten temat, informacja przekonująca i poparta faktami powinna być uwzględniona we właściwym komunikacie promocyjnym przekazywanym przez miasto.

W strategii promocji ważnym składnikiem emitowanych informacji są informacje o faktycznym udostępnianiu oraz przejęcie miejsca obiektu lub terytorium, informacje sprawdzalne, przekonujące i udokumentowane. To odpowiednik fizycznego przejęcia do własnej dyspozycji – „konsumpcji lub użytkowania", zakupionego produktu.

Przedstawiony cykl realizacji strategii promocji miasta zawiera fazy dodatkowe. To cykl rozbudowany, a przez to bardziej dostosowany do specyfiki promocji jednostek terytorialnych oraz ich właściwych ofert – produktów (rys. 5.2).

**Rysunek 5.2.** Osiem kroków strategii promocji miasta

Źródło: opracowanie własne.

Reasumując ten fragment rozważań, należy podkreślić, iż scharakteryzowany cykl realizacyjny strategii promocji miast jest propozycją autorską opartą na studiach, obserwacjach oraz analizach stanu istniejącego. W zależności od orientacji strategii na poszczególne rynki docelowe miast – na głównych ich klientów, cykl informacyjny może obejmować jeszcze inne, dodatkowe fazy, lub też może być cyklem skróconym. Istnieją przecież istotne różnice w informacyjnym oddziaływaniu – wyróżnianiu i perswadowaniu lokalizacji poszukiwanych przez potencjalnych osadników, przedsiębiorców, turystów, studentów oraz widzów i kibiców.

## 5.3. City placement – promocja bez promocji

W marketingu miast i regionów, podobnie jak i w przypadku innych marketingów sektorowych (branżowych), znane i dostępne instrumentarium – narzędzia oddziaływania na rynki docelowe – wywodzi się z klasycznego zbioru środków uporządkowanych w określoną kompozycję marketingu mix. Dlatego też w licznych już pracach poświęconych marketingowi terytorialnemu można niekiedy zauważyć nawet dosłowne przeniesienie oraz interpretowanie kompozycji instrumentów marketingu, właściwej dla rynku dóbr i usług, na gruncie specyficznego bez wątpienia rynku produktów terytorialnych – rynku jednostek osadniczych.

Zasygnalizowane zjawisko nie zawsze oznacza absolutny błąd metodologiczny, błąd podejścia i niesprecyzowanej koncepcji operacyjnej marketingu terytorialnego. Należy bowiem bez wątpienia oprzeć się na jego ogólnej filozofii, na istocie, celach, funkcjach oraz narzędziach osiągania celów. Nie sposób jednak zaakceptować przyjęcia prostej analogii miedzy rynkiem miasta a rynkiem konsumpcyjnym, co w praktyce prowadzi do prostego komentowania koncepcji marketingu mix 4P w odniesieniu do marketingowej strategii jednostek terytorialnych. Brak jest bowiem w tym przypadku wyjaśnienia istoty produktu terytorialnego, koncepcji cen i rabatów stosowanych przez miasta, a tym bardziej systemu dystrybucji produktów, czyli istoty i struktury kanałów rynku.

Pomimo dokonanych zastrzeżeń należy stwierdzić, iż w marketingu terytorialnym stosunkowo wiele i chyba najwięcej korzysta się z dorobku w dziedzinie komunikacji marketingowej, adaptując go w wielu momentach i interpretując na potrzeby marketingu miast. Doprowadziło to do takiej sytuacji, że publikowane i wdrożone koncepcje szeroko rozumianej promocji jednostek przestrzenno-administracyjnych (głównie miast) bazują bezpośrednio na odpowiednich rozważaniach właściwych dla popularnych rynków i ich podmiotów, a związanych z dobrami i usługami konsumpcyjnymi. Praktykę taką można uznać za dopuszczalną, zwłaszcza wówczas gdy traktuje się „organizm miejski” jako specyficzny koncern, jako megapodmiot różnego rodzaju rynków produktowych.

Na tle tych wywodów uwagę zwraca wykorzystanie na użytek miast i regionów teoretycznego oraz praktycznego dorobku strategii product placement – strategicznej i stosowanej przez licznych producentów dóbr oraz usług, zwłaszcza w odniesieniu do produktów półluksusowych i luksusowych [Choliński, 2013; Gmerek, Misztak, 2007].

Strategia product placement, sprowadzająca się do celowego i odpłatnego lokowania w produkcji filmowej (filmach), a nawet i w innych produktach audiowizualnych własnych produktów z wyraźnie zaakcentowaną marką w celu ich pośredniego reklamowania wśród widzów [Urbaniec, 2009], to nic innego jak „produkt markowy umieszczony w produkcie" – gadżet, eksponat, rekwizyt, obiekt „grający" epizodyczną rolę w filmie. Jego użycie wiąże się z określonym wynagrodzeniem, gdyż w ten sposób jest przedmiotem reklamy [Choliński, 2002].

Przedmiot – obiekt strategii product placement jest w pełni rozpoznawalny i chociaż występuje jak gdyby „w tle", to jednak skupia uwagę widzów, wywołując efekt promocyjny. Ten sposób promowania produktów pokonuje wiele barier i ograniczeń. Bez jednoznacznego komunikatu perswazyjnego, bez typowej prezentacji cech oraz użyteczności, strategia product placement pozwala zauważyć, zainteresować się obiektem, stymulując pragnienie jego posiadania oraz użytkowania [Laszczak, 2003].

Główną zaletą strategii product placement jest ukazanie przedmiotu, a nawet nieruchomości, w kontekście funkcjonalnym [Wyrwisz, 2013]. Nie leży on na półce sklepowej, w supermarkecie czy w salonie, lecz zaprezentowany jest operacyjnie, w ruchu, zgodnie z kierunkiem użytkowania. Ten sposób promowania marek i właściwych dla nich produktów korzysta ponadto z wartości dodanej – jest eksponatem zaspokajającym potrzeby powszechnie znanych, podziwianych i prestiżowych osób lub grup (bohaterów filmów) i użytkowanym przez nie [Sadowski, Szymaniak, 2008]. To właśnie te postacie wraz z posiadanymi i wykorzystywanymi (konsumowanymi) przedmiotami są obiektami obserwacji, wyróżnienia i podziwu, a w

konsekwencji także naśladownictwa. Promocyjna prezentacja rekwizytów przekłada się w rezultacie na efekt sprzedażny.

Sukces strategii product placement potwierdzony wielokrotnie w świecie filmu i marketingu, kształtujący nawet trwałe zwyczaje, nawyki oraz sposoby zachowania (spędzanie czasu wolnego, odżywianie, ubieranie się, kreowanie wyglądu zewnętrznego), spowodował jej poszerzenie i upowszechnienie. Chodzi przede wszystkim o wdrożenie tego szczególnego promowania produktów w innych dziedzinach produkcji audiowizualnej, a także w wielu obszarach kultury, literatury i sztuki [Krzemiński, Ratajczyk, 2006].

Potencjał promocyjny tkwiący w product placement nie uszedł uwagi środowisk specjalistów z zakresu marketingu terytorialnego. Zrozumieli oni szybko, że współczesny marketing miast i ich grup (także innych jednostek przestrzenno-administracyjnych) może z powodzeniem stosować nowe strategie promocyjne, dopełniając ich typowy, tradycyjny promotion mix lub wręcz zastępując mniej skuteczne jego składowe [Czarnecki, 2002]. Nie bez wpływu na dokonujące się innowacyjne przeobrażenia programów marketingowych miast i regionów była ukierunkowana aktywność rynkowa producentów audiowizualnych, właścicieli wytwórni, reżyserów oraz reprezentujących ich wyspecjalizowanych agencji (komisji). To właśnie oni oraz ich przedstawiciele uświadomili władzom samorządowym gmin, powiatów i województw, jak z korzyścią dla obu stron zastosować strategię city placement [Gołata, 2012].

City placement jako integralna część promotion mix jednostek terytorialnych to komercyjne udostępnianie miasta, regionu, kraju lub ich wybranych fragmentów (części urbanistycznych, architektonicznych czy środowiskowych) do realizacji na ich obszarze przedsięwzięć artystycznych – filmowych, teatralnych, muzycznych, literackich, sportowych i innych o utrwalonej i powtarzalnej formie (nośniku) w zamian za bezpośrednie lub pośrednie promowanie tych jednostek przez ich udostępnianie publiczności (rys. 5.3).

W tak sformułowanej definicji city placement na wyjaśnienie zasługuje fragment „komercyjne udostępnianie”. W tym przypadku

relacja typu miasto–producent, czy też miasto–wytwórnia lub miasto–artysta ma charakter czysto komercyjny, gdyż w praktyce jest to działanie celowe i świadome, inspirowane obustronnymi korzyściami. Lokowanie produkcji artystycznej, zwłaszcza filmowej, to proces przemyślany i uzasadniony. Coraz częściej jest rezultatem gry interesów, konkurencji oraz kalkulacji kosztów i przychodów. W którym kraju, jego regionie, rejonie lub mieście (wsi) będzie realizowany projekt (nagrania, spot reklamowy, teledysk, film, sztuka teatralna, plenerowa itp.), nie jest więc dziełem przypadku. To wynik analiz, porównań i rachunków finansowych wielu możliwych wariantów. Ich przedmiotem są nie tylko proste kwoty odzwierciedlające spodziewane koszty i oczekiwane wpływy w fazie przygotowania i właściwej produkcji (realizacji produktu medialnego lub innego), ale także ewentualne korzyści niematerialne, wsparcia organizacyjne, usługowe, techniczne itp. Szacunek szeroko rozumianych przychodów finansowych i świadczeń nieodpłatnych (częściowo odpłatnych) stanowi podstawę podejmowania decyzji wyboru [Saltik, Cosar, Kozak, 2011].

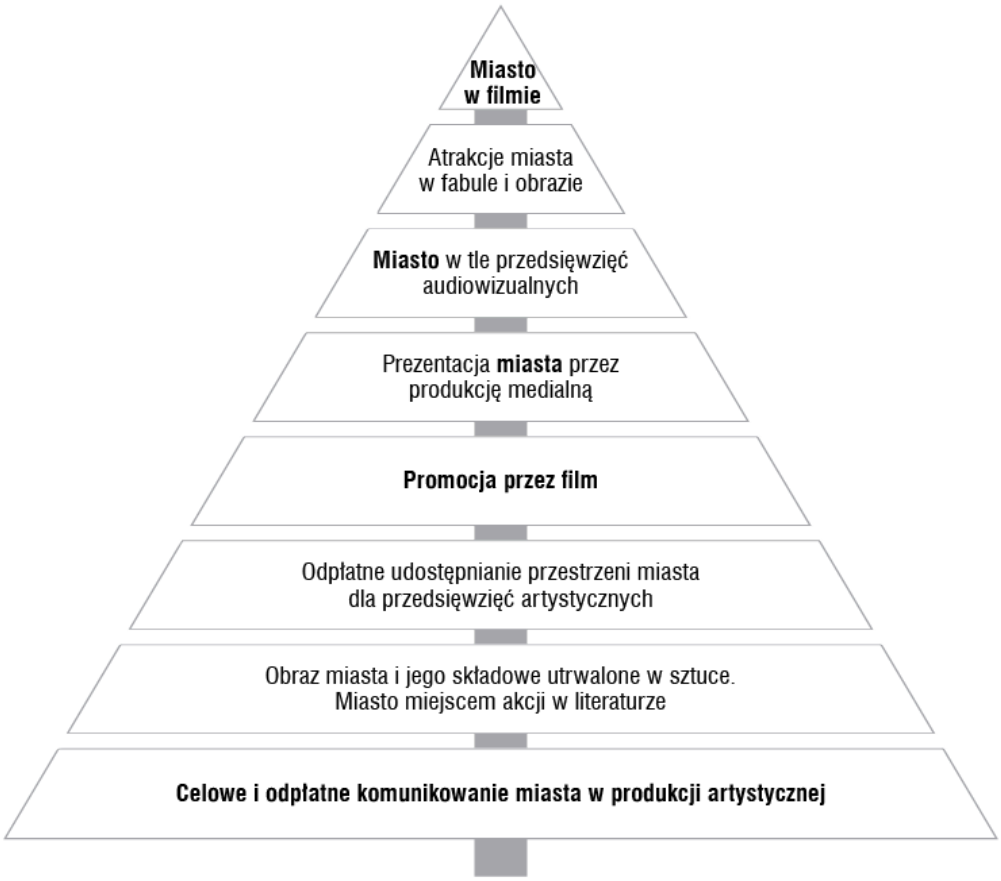
Przedstawiona definicja city placement jest sformułowaniem słownym stosunkowo rozbudowanym, składającym się z kilku wątków jako składowych tej definicji. W praktyce marketingowej, w popularyzatorskich dyskusjach i wywiadach pogłębioną definicję city placement zastępuje się określeniami skróconymi, jednozdaniowymi, odnoszącymi się do istoty rzeczy – najważniejszej charakterystyki tej formy promocji [Zawadzki, 2013]. I tak, można spotkać następujące określenia – syntetyczne odpowiedniki właściwej definicji:

- miasto w filmie,
- atrakcje miasta w fabule i obrazie,
- miasto w tle przedsięwzięć audiowizualnych (szerzej: artystycznych),
- prezentacja miasta przez produkcję medialną (audiowizualną),
- promocja miasta przez film,
- obraz miasta i jego składowe utrwalone w sztuce.

To tylko niektóre, hasłowe wyjaśnienia istoty city placement, określenia skrócone, możliwe do wykorzystania tylko umownie, warunkowo. Jako syntezy nie wskazują one na inne ważne cechy tej strategii (rys. 5.4).

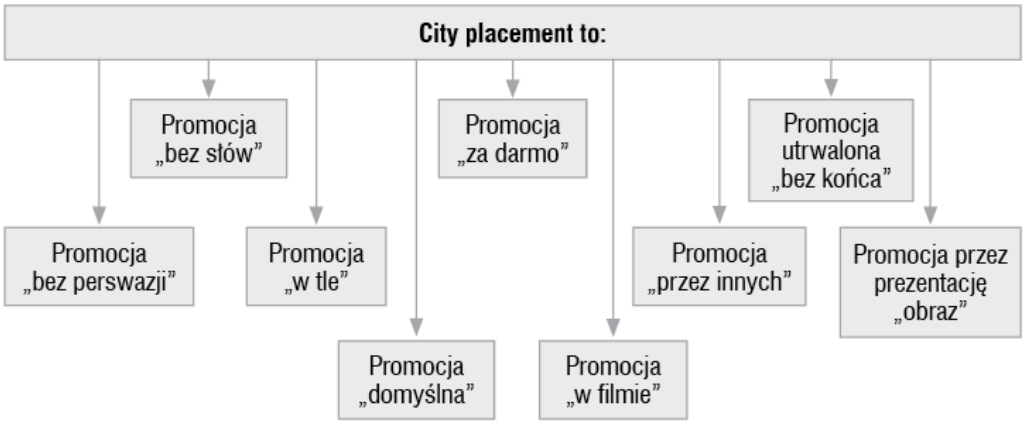
Charakteryzując istotę koncepcji city placement, nie sposób pominąć jeszcze innych formuł, specyficznych synonimów, jeszcze w większym stopniu uproszczonych. Sprowadzone do haseł, mogą być przydatne w praktyce, polemikach, porównaniach. To między innymi takie uogólnienia, jak city placement to:

- promocja bez słów,
- promocja utrwalona i powtarzalna,
- promocja za darmo (warunkowo),
- promocja domyślna,
- promocja bez perswazji.


Miasto w filmie
Atrakcje miasta w fabule i obrazie
Miasto w tle przedsięwzięć audiowizualnych
Prezentacja miasta przez produkcję medialną
Promocja przez film
Odpłatne udostępnianie przestrzeni miasta dla przedsięwzięć artystycznych
Obraz miasta i jego składowe utrwalone w sztuce. Miasto miejscem akcji w literaturze
Celowe i odpłatne komunikowanie miasta w produkcji artystycznej

**Rysunek 5.3.** Istota city placement „w pigułce"

Źródło: opracowanie własne.




**Rysunek 5.4.** Wybrane odpowiedniki terminologiczne pojęcia city placement

Źródło: opracowanie własne.

Zastosowane do sprecyzowania specyficznych cech promocji typu city placement określenia wyjaśniające, a więc „bez słów", „bez perswazji", „domyślna" i inne niewymienione w tym miejscu sygnalizują i zapowiadają główne korzyści dla jednostek terytorialnych z tytułu zastosowania strategii city placement. Korzyści te w wersji rozszerzonej zostaną scharakteryzowane w dalszej części książki.

## 5.4. Miasto jako obiekt promocji w koncepcji city placement

Promocja miasta przez city placement, czyli specyficzny odpowiednik lokowania produktu w mediach audiowizualnych, głównie w produkcji filmowej, nie oznacza, że „bohaterem filmu jest miasto jako całość – zabudowany w sposób zwarty, spójny obszar o wysokiej gęstości zaludnienia i właściwych dla osad miejskich funkcjach". Studia i analizy praktyki marketingowej miast zorientowanych oraz stosujących city placement pozwalają wyróżnić różnorodne jednostki i układy strukturalne miast, które z założenia i

odpowiednio do uzgodnień z władzami komunalnymi miały być promowane w filmach [Kalinowska, 2011].

Prezentacja miasta o charakterze promocyjnym w produktach audiowizualnych, z założeniem ukazania na przykład w filmie miasta w całości, była możliwa w przypadku miast małych i średnich. Jako obszarowo niewielkie (kilka, kilkanaście kilometrów kwadratowych) jednostki administracji terytorialnej, jednostki o koncentrycznej, właściwie monocentrycznej strukturze funkcjonalnej, bez większych trudności dawały się wmontować w scenariusz akcji w produkcji filmowej i artystycznej. Trudno byłoby to stwierdzić w przypadku miast dużych i bardzo dużych (metropolie), które nawet w megaprodukcjach filmowych pozwalały zaprezentować się tylko w pewnym fragmencie.

Pierwszym poziomem wyodrębnienia części miast było wydzielenie „zespołów rozwojowych", czyli tych składników miasta, które bezpośrednio i pośrednio składają się na określony zasób rozwojowy, np. dziedzictwo historyczne, nauka, kultura itp. To zarówno obiekty materialne, jak i ludzie, obiekty ruchome i nieruchome, stałe oraz doraźne, wraz z normami regulującymi ich potencjał oraz wykorzystanie do realizacji ważnej funkcji miasta [Hudson, Ritchie, 2006]. I tak przykładowo, można mówić o orientacji city placement na środowisko przyrodnicze miasta, na sektor ochrony zdrowia, sport, szkolnictwo wyższe, handel itp. Tak wiec w filmie promocja miasta skoncentrowana jest na obiekcie środowiskowo-ekologicznym, uczelni czy sieci handlowej.

Miasto to przede wszystkim ludzie, jego mieszkańcy i podróżujący. W prezentacji filmowej realizator nie koncentruje więc uwagi na „murach czy też ulicach", ale właśnie na ludziach. Pokazuje ich w różnych sytuacjach jako tłum, jako grupy niezorganizowane, zespoły, drużyny lub inne grupy instytucjonalne, a nawet rodziny. W każdym przypadku można ich zidentyfikować jako mieszkańców danego miasta, decyduje bowiem o tym ich wygląd, język, zachowanie lub inne identyfikatory społeczne. Efekt promocyjny uzyskuje się dzięki zaakcentowaniu i preferowaniu w obrazach, sytuacjach oraz scenach pozytywnych i wyjątkowych cech etnograficznych, zawodowych, a

także behawioralnych. To oni budzą we władzach zainteresowanie, chęć poznania, uczestnictwa i pobytu [Niemczyk, 2012].

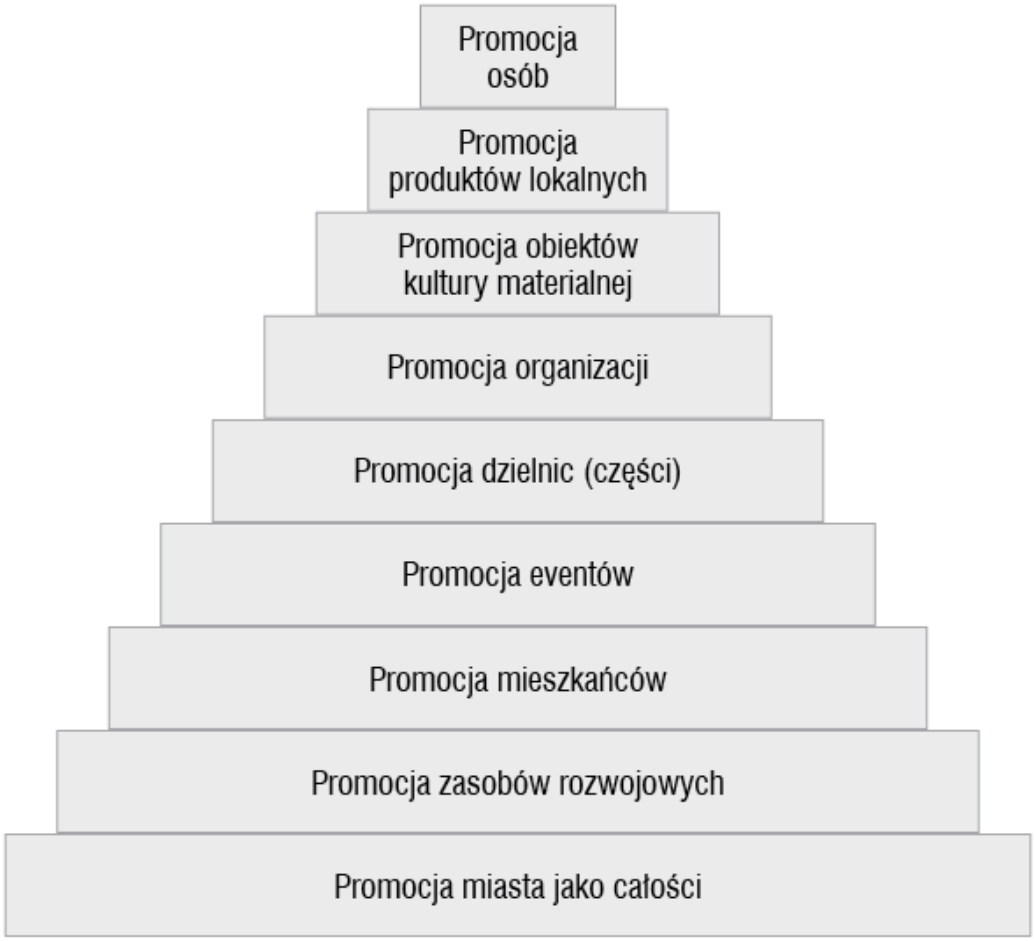
Wśród atrakcji miasta godnych uwagi w programach promocyjnych występują nie tylko osoby, obiekty, składniki środowiska naturalnego, ale również specjalnie organizowane przedsięwzięcia, imprezy, wydarzenia, popularnie zwane eventami [Odorowicz, 2003]. Walory promocyjne posiadają zwłaszcza eventy jednostkowe, niepowtarzalne, wyjątkowe, o wysokim poziomie i wartości naukowej, kulturalnej, sportowej, artystycznej, rozrywkowej, biznesowej itp. W strategii city placement uwiecznienie takich eventów, z jednoznacznie określoną ich lokalizacją, stanowi doskonały moment promocyjny. To dzięki powtarzalności odpowiednich produktów medialnych „niemy" komunikat promocyjny dociera do szerokiej publiki, i to przez wiele lat [Bączek, 2011].

Miasto to ściśle określony obszar administracyjny, obszar podzielony na różnorodne mniejsze podobszary o funkcjach administracyjnych, gospodarczych, społecznych czy urbanistycznych. W promocji filmowej mogą występować w charakterze wyróżnika – atrakcji – nie tylko całe miasta, ale nawet jednostki mniejsze od dzielnic. To różnorodne „mikroorganizmy" przestrzenne – osiedla, jednostki urbanistyczne, jednostki katastralne, w tym ulice, rynek, bulwary, rzeka, place itp. Utrwalone na taśmie, na papierze, płótnie, płycie muzycznej lub w innej formie umożliwiającej wielokrotne prezentowanie i udostępnianie różnym grupom społecznym (rynkom docelowym), ich wyjątkowe atrakcje oraz niepowtarzalne zasoby mogą przyciągać uwagę zainteresowanych osób i grup, zachęcając do przyjazdu i skorzystaniu z nich [Hudson, Ritchie, 2006]. W strategii city placement zorientowanej na promocję miasta można więc wyróżnić część składową, wycinek miasta, nawet niewielki, ale charakterystyczny i rozpoznawalny (rys. 5.5).

Miasto to nie tylko ludzie, ale także ich sformalizowane grupy o ściśle określonych kompetencjach – organizacje. Uwiecznić miasto w filmie i w ten sposób, przekonując do jego odwiedzenia, pobytu czy biznesowego związania się z nim, można ukazać wyjątkowe charakterystyki i osiągnięcia organizacji w nim działających,

zwłaszcza organizacji już znanych w kraju i za granicą (w tym przedsiębiorstwa). Nie trzeba więc promować za pośrednictwem filmu całego miasta, wystarczy ukazać zarejestrowaną na taśmie, płycie, typową dla niego organizację o szczególnie pozytywnym wizerunku marketingowym, rozpoznawalną i wysoko ocenianą w środowisku. Efekt promocyjny zostanie w pełni zrealizowany, jeżeli organizacją taką będzie instytucja z „wyższej półki" funkcjonalnej, półki prestiżowej, nagłośnionej w mediach, organizacja o ponadprzeciętnych osiągnięciach. Dotyczy to zwłaszcza instytucji kultury.

Ikonami miast są nie tylko dzielnice, kompleksy urbanistyczne, grupy społeczne, eventy czy organizacje (firmy, kluby, teatry, muzea itp.), ale także unikatowe dla danego miasta produkty rynkowe. To różnego rodzaju towary – produkty tradycyjne i regionalne, powszechnie utożsamiane z określonym miejscem. Mogą to być zarówno artykuły powszechnego zakupu o charakterze konsumpcyjnym, jak i artykuły pamiątkarskie oraz upominkowe o wyraźnych, jednoznacznych charakterystykach geograficznych. Na ich pochodzenie i związek z określonym miastem często wskazuje ich nazwa własna. Takie produkty, będące rekwizytami w produktach audiowizualnych, obecne i użytkowane w filmach i innych projektach oraz odpowiednio w nich zaprezentowane, świadczą jednoznacznie o zastosowaniu strategii city placement oraz product placement.




**Rysunek 5.5.** City placement jako środek promocji miasta w produkcji audiowizualnej – hierarchia obiektów promocji

Źródło: opracowanie własne.

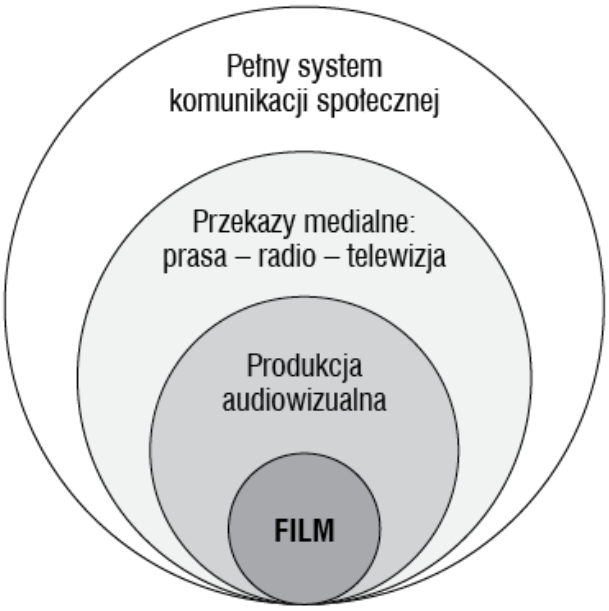
Szczególnym przypadkiem promocji miasta w produkcji audiowizualnej (szerzej artystycznej) jest celowe i świadome wprowadzenie do głównego lub epizodycznego wątku fabuły, treści projektu, dzieła jeszcze innej formy ikony – osoby. Aby uzyskać efekt promocyjny dla miasta, powinien to być człowiek wyjątkowo związany z danym miastem, ale także człowiek o powszechnej identyfikacji geograficznej, jednocześnie sławny, medialny, pozytywny w swoich poglądach, postawie i działalności. To właściwie osobowy symbol miasta, którego pozytywne cechy przenoszone są na wszystkich jego mieszkańców. Każde duże miasto, zwłaszcza centra regionalne i stolica, posiada takich liderów. Mogą to być

naukowcy, politycy, przedsiębiorcy, aktorzy, artyści, sportowcy, eksperci, członkowie władz centralnych, hierarchowie kościelni itp.

## 5.5. Film i nie tylko film w promocji miast

Koncepcja city placement, nawiązując w swej istocie wprost do product placement, zakłada promowanie obiektu w filmie lub – jak już to określono – w produkcji filmowej. Sam film ze względu na treść, adresatów, miejsce i sposób realizacji, źródło finansowania, długość w czasie oraz jego bohaterów i przesłanie (cel) może mieć różny charakter. W każdym przypadku wymienione sposoby promowania rekwizytów czy miejsc nagrań mogą być z powodzeniem stosowane. W tym miejscu pojawia się jednak pytanie, na które już wcześniej udzielono częściowej odpowiedzi – czy strategię city placement można zastosować w innych sektorach produkcji medialnej, a może nawet szerzej [Gębarowski, 2012]?

Przyjęcie filmu i właściwej produkcji filmowej jako podstawowego obszaru stosowania promocji miast, zgodnej z założeniami city placement, nie oznacza, że nie dostrzega się możliwości włączenia jeszcze innych dziedzin aktywności komunikacyjnej do systemu promowania jednostek terytorialnych. Głównym jednak warunkiem oraz czynnikiem koniecznym jest możliwość szerokiego, powtarzalnego i jednoznacznego prezentowania walorów miasta, jego części, osób, instytucji, a nawet symboli graficznych, dźwiękowych oraz mieszanych w realizacji określonego projektu medialnego (rys. 5.6).




**Rysunek 5.6.** Od filmu do systemu komunikacji społecznej – city placement w środkach komunikacji społecznej

Źródło: opracowanie własne.

Zgodnie ze sformułowanym warunkiem koniecznym, city placement jako środek promocji miast i regionów może być używany w każdym przypadku, gdy:

- efekt produkcji pozwala zidentyfikować miejsce akcji, miejsce nagrań, miejsce realizacji produktu medialnego,
- adresaci (słuchacze, widzowie, uczestnicy, zwiedzający) widzą i/lub słyszą obiekty, znaki, obrazy, dźwięki, osoby charakterystyczne dla miasta i odbierają je pozytywnie,
- treść komunikatów o miejscu akcji przekazywana jest pisemnie, nawet nie wprost, ale jest dostatecznie jasna dla odbiorcy, aby go zidentyfikować,
- nośniki informacji są upublicznione, udostępniane, wystawiane.

Oznacza to więc, że obok filmu, będącego najważniejszym i typowym nośnikiem niemego komunikatu promocyjnego charakterystycznego dla city placement, nośnikiem takim mogą być także:

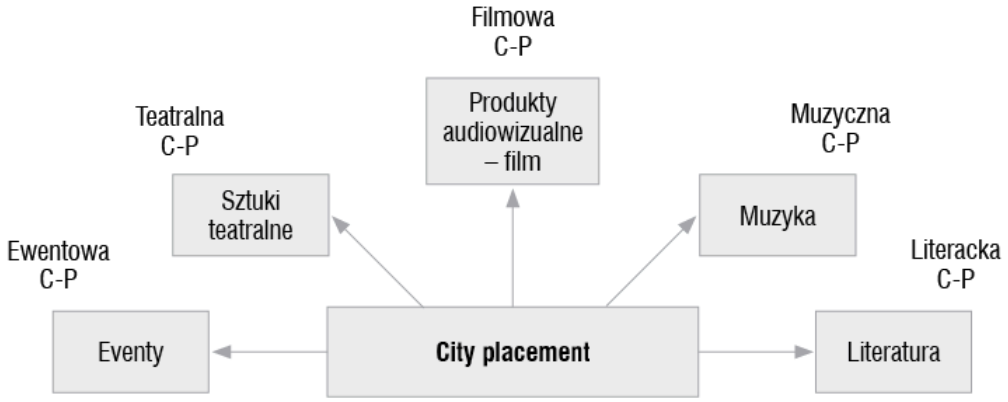
- spoty reklamowe (miasto występuje tylko w tle, nie jako główny cel prezentacji),
- programy telewizyjne powtarzalne,
- audycje radiowe powtarzalne,
- sztuki teatralne,
- teksty prasowe (pośrednio akcentujące i odnoszące się do miasta),
- dzieła literackie,
- utwory muzyczne (nagrania),
- dzieła artystyczne – rzeźba, grafika, malarstwo.

Odpowiednio do wymienionych produktów audiowizualnych i artystycznych, koncepcję city placement opartą jedynie na klasycznej produkcji filmów fabularnych należy znacznie poszerzyć o inne środki i kanały masowego komunikowania jednostek terytorialnych o tylko pośrednim odniesieniu do nich (aby odróżnić od filmów i programów stricte reklamowych). W ten sposób główny kanał city placement, jakim bez wątpienia jest kanał filmowy, należałoby poszerzyć o:

- kanał innych produktów audiowizualnych,
- kanał teatralny,
- kanał muzyczny,
- kanał literaturowy,
- kanał eventowy,
- kanał sztuk plastycznych.

Zasygnalizowana nowa kwestia w strategii promocji jednostki osadniczej oznacza potrzebę poszerzania horyzontów w programach promocyjnych miast stosujących city placement przez rozważanie innych jeszcze możliwości – środków, kanałów oraz akcentów realizacyjnych (rys. 5.7). Dlatego należy zrobić wszystko, aby dane miasto było przedmiotem zainteresowania całego środowiska medialnego i artystycznego, którego przedstawiciele lokowali w nim akcje sztuk teatralnych, powieści i opowiadań, poświęcali mu prace

malarskie i rzeźby, komponowali utwory muzyczne z akcentem lokalnym (geograficznym), pisali scenariusze itp.




**Rysunek 5.7.** Środki i formy city placement

Źródło: opracowanie własne.

## 5.6. City placement – ogólna charakterystyka i etapy działań

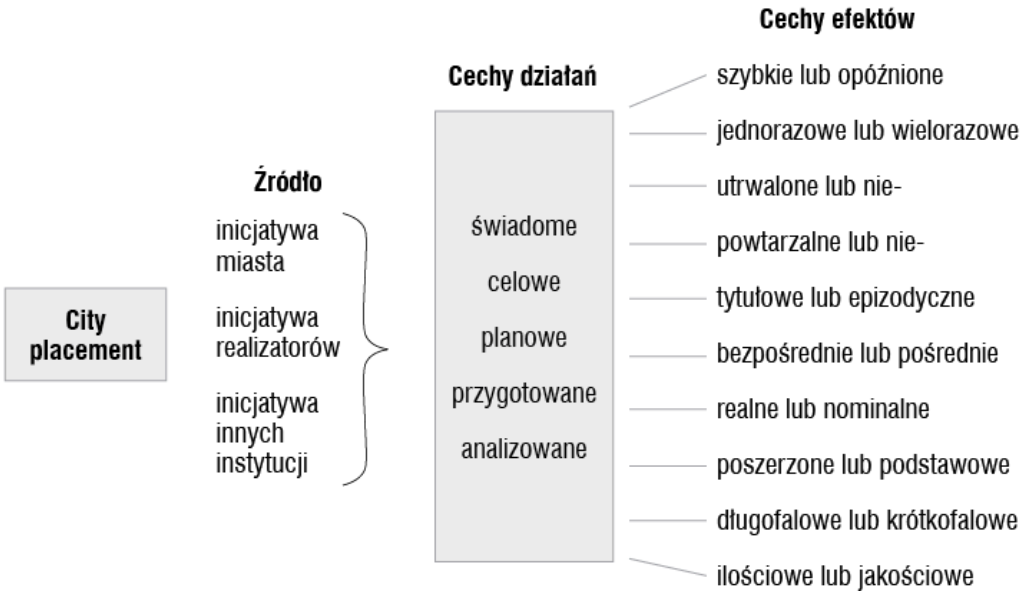
Aby scharakteryzować operacyjny scenariusz strategii city placement, czyli zespołu działań przygotowawczych, realizacyjnych i podsumowujących program promowania miasta przez produkcję medialną oraz artystyczną, należy wyjaśnić ogólne cechy tej strategii odpowiednio do ciągu logicznego: źródło – cechy działań – cechy efektów.

Źródłem przyjęcia strategii city placement przez określone miasto jest odpowiednia inicjatywa w tym względzie, będąca efektem analizy potencjalnych korzyści i potencjalnych kosztów marketingowych, obserwacji konkurentów, specjalistycznego doradztwa czy też wstępnych własnych doświadczeń (pozytywnych). Ogólnie jednak wszystkie możliwe inicjatywy i źródła podjęcia właściwych działań można sprowadzić do trzech sytuacji:

- strategia city placement jest efektem własnych inicjatyw (źródło autonomiczne),
- strategia city placement wynika z inicjatywy partnera – ekipy realizującej produkt audiowizualny,

- strategia city placement jest związana z inicjatywą innych instytucji, np. resortu, organizacji patronackich, sponsorów, organizacji społecznych itp.

Działania związane z wykorzystaniem city placement do promocji miasta to zespół wielu działań składowych, przedsięwzięć, spotkań i dyskusji, negocjacji oraz analiz. Działania te nie są działaniami przypadkowymi, nieznanymi, spontanicznymi lub nieokreślonymi. Takie ich cechy nie gwarantowałyby realizacji całego przedsięwzięcia, zgodnie z jego przesłaniem – promocji miasta o znacznej sile informacyjno-perswazyjnej. Cały proces przygotowawczy, realizacyjny i podsumowujący składa się więc z operacji w pełni świadomych i celowych. Inicjatorzy i realizujący są właściwie przygotowani oraz znają warunki skutecznego wykonania całego przedsięwzięcia. Jest to także proces podlegający planowaniu, harmonizacji operacji składowych i właściwemu ich przygotowaniu finansowemu, materiałowemu, organizacyjnemu i technologicznemu ze strony zainteresowanych podmiotów. Całość jest ponadto rezultatem studiów, analiz porównawczych oraz symulacji (rys. 5.8).




**Rysunek 5.8.** Operacyjne cechy strategii city placement

Źródło: opracowanie własne.

Najistotniejszym fragmentem strategii city placement jest rozpoznanie i wstępne oszacowanie efektów marketingowych zastosowania tej specyficznej formy promocji miasta. Podobnie jak i w przypadku innych rodzajów oraz środków marketingowych, w tym promocyjnych, przeprowadzenie rachunku efektów jest przedsięwzięciem niezmiernie złożonym i trudnym do realizacji. Wynika to z faktu wielości sfer oddziaływania, liczebności oraz różnorodności grona odbiorców, trudności z rejestracją wyników działań promocyjnych oraz samą metodą. City placement to przecież promocja w tle, z nie zawsze ujawnioną i zidentyfikowaną jednostką terytorialną we właściwym produkcie medialnym. Trudność znacznie zwiększa fakt, iż widz (słuchacz, oglądający, uczestnik) nastawiony jest na efekt główny – produkt medialny, jego fabułę, realizację, aktorów, dialogi, formy, nie dostrzegając w wielu przypadkach rekwizytów, środowiska, otoczenia czy też samego miejsca (miasto, ulica, plac, budynek, ludzie).

Powszechna już obecnie w produkcji audiowizualnej i artystycznej obecność przedstawicieli jednostek terytorialnych właściwych do miejsc realizacji odpowiednich produktów w fazie przygotowania przedsięwzięcia wskazuje na potrzebę doprecyzowania profesjonalnego przygotowania oraz realizacji strategii city placement własnego miasta.

Wariant realizacyjny city placement rozpoczyna się od przyjęcia lub uświadomienia zespołowi menedżerów komunalnych celów odcinkowych w obszarze promocji miasta, aby wskazać na obszary deficytu promocyjnego możliwego do uzupełnienia przez strategię city placement. Skorygować to należy informacją o preferowanych adresatach działań komunikacyjnych – potencjalnych „klientach" miasta, partnerach, współdecydentach o istotnym znaczeniu dla pozyskania dla miasta czynników rozwojowych.

Akceptacja nowej formy promocji miasta oraz jej szczegółowych środków realizacyjnych (np. film, teledysk, gra komputerowa, utwór literacki) rozpoczyna właściwy etap przygotowań formalnych do pozyskania partnera medialnego. W tym celu przygotowana jest profesjonalna, specjalistyczna oferta, która w rezultacie winna

zwrócić uwagę i przekonać decydentów medialnych do ulokowania nowego produktu właśnie w danym mieście. Oferta ta jest zbiorem opisowo-graficznym atutów medialnych miasta jako całości i elementów składowych ukazanych we wszystkich możliwych przekrojach strukturalnych, takich jak: dzieje miasta, środowisko naturalne, główne obiekty dziedzictwa kulturowego, nowoczesność, ulice i trasy komunikacyjne, parki, ogrody, tunele, a przede wszystkim ludzi – mieszkańców, osoby publiczne, liderów opinii, laureatów oraz specyficzne grupy społeczne, artystyczne i zawodowe. Profesjonalna prezentacja powinna wskazać potencjalne plenery, miejsca akcji, wolne przestrzenie, miejsca ekstremalne oraz możliwości ich udostępnienia. Ważną rolę odgrywają w tym względzie certyfikaty, gwarancje, opinie, dyplomy oraz podziękowania dotychczasowych użytkowników i realizatorów. Oprócz miejsc przyszłych akcji plenerowych, scen ulicznych oraz wnętrz mieszkalnych, hotelowych, biurowych i fabrycznych, należy wskazać w ofercie i opisać warunki bytowo-wypoczynkowe dla ekipy producenckiej (autorskiej, realizacyjnej).

W przygotowanej ofercie oraz planowanej całej kampanii informacyjno-prospectingowej (*prospecting* – sztuka poszukiwania potencjalnych klientów) nie powinno zabraknąć miejsca dla osób „wizytówek" miasta, szczególnie osób ze świata sztuki, kultury, sportu, polityki międzynarodowej oraz mediów. Osoby te pełnią rolę gwarantów realizacji deklaracji oraz obietnic przez władze miasta.

Kolejnym etapem przygotowania oraz właściwej realizacji strategii city placement jest dystrybucja oferty, jej rozesłanie, przekazanie czy zakomunikowanie sieciowe do zainteresowanych osób i grup o zróżnicowanej roli decyzyjnej w kwestiach lokalizacji produkcji medialnej, wyboru miejsc realizacji całych lub części projektów filmowych, plenerów, historycznych wnętrz (rys. 5.9). Uwzględniając różnorodność produktów audiowizualnych, w tym przede wszystkim filmowych, wysoką konkurencyjność na rynku ofert, ale także i wciąż rosnące potrzeby oraz wymagania ekip realizatorskich, należy przyjąć wariant dystrybucji szerokiej zakładającej orientację na szerokie spectrum adresatów oferty.

Określenie celów promocyjnych miasta
Wskazanie nowych obszarów ekspansji promocyjnej
Przygotowanie oferty – listy atutów i możliwości
Zaangażowanie prestiżowych osób oraz instytucji – "twarzy" kampanii
Poszukiwanie potencjalnych realizatorów produkcji audiowizualnej – filmowej
Wstępne kontakty i prezentacja oferty
Zaproszenia – wizje lokalne
Negocjacje wstępne i właściwe
Wybór partnera – wytwórni filmowej
Formalizacja zakresu współpracy
Partnerstwo realizacyjne
Rozliczenia zobowiązań wzajemnych
Ocena korzyści

**Rysunek 5.9.** Strategia city placement miasta – etapy realizacji

Źródło: opracowanie własne.

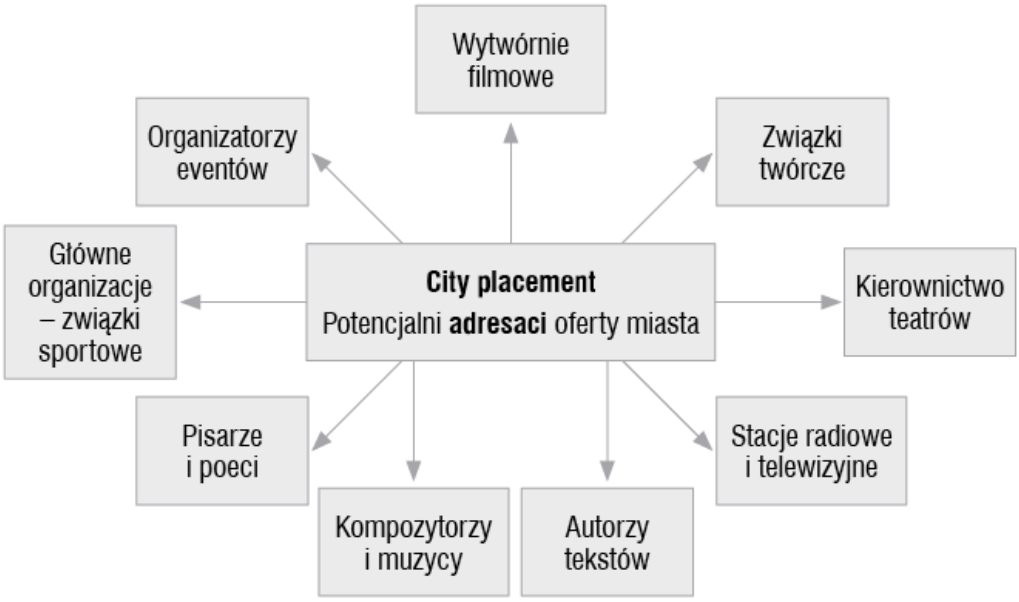
Do głównych osób oraz instytucji, które powinny „być na celowniku" służb marketingowych miasta (zespołu filmowego), należy zaliczyć

zarówno osoby fizyczne, jak i organizacje, m.in.:

- pisarzy, poetów,
- kompozytorów i muzyków,
- autorów scenariuszy,
- producentów i reżyserów,
- autorów tekstów,
- wytwórnie filmowe,
- związki twórcze,
- kierownictwa teatrów,
- stacje radiowe i telewizyjne,
- główne organizacje sportowe,
- organizatorów eventów,
- agencje marketingowe,
- dystrybutorów filmów,
- programistów komputerowych,
- biura reklamowe.

W zależności od rodzaju preferowanej produkcji audiowizualnej podaną listę można odpowiednio modyfikować, przystosowując ją do specyfiki nośnika informacji medialnej, a tym samym środka promocyjnego.

Dobre kontakty i współpraca przedstawicieli miasta z szerokim środowiskiem medialnym oraz artystycznym, znajomość przepisów i procedur dyspozycyjnych w wytwórniach filmowych, znajomość preferencji w tym zakresie oraz wymagań specjalnych, wsparcie ze strony wielkich postaci filmu oraz mediów – to tylko niektóre determinanty sukcesu strategii city placement (rys. 5.10).




**Rysunek 5.10.** Główni odbiorcy specjalistycznej oferty city placement miasta
Źródło: opracowanie własne.

Duży wpływ na ostateczną decyzję lokalizacyjną „filmowców" korzystną dla danego miasta i zgodną z oczekiwaniami oraz wstępnymi przygotowaniami mają kontakty bezpośrednie, osobiste relacje wspierane rekomendacjami i poleceniami. Wizyty, spotkania, bezpośrednie rozmowy i prezentacje, połączone ze zwiedzaniem miasta, rozmowami z mieszkańcami oraz władzami miasta to główne punkty kształtowania opinii oraz wpływu na ostateczne decyzje o miejscu realizacji projektu filmowego (lub inne).

Wstępne wizyty i misje rozpoznawcze, zwłaszcza zakończone pozytywnymi ocenami, opiniami oraz deklaracjami stron, są zapowiedzią właściwego negocjowania operacyjnych warunków pracy i pobytu ekipy realizacyjnej projektu w danym mieście. Skala obustronnych decyzji wymaga właściwego przygotowania negocjacji – miejsca, czasu, programu dodatkowego oraz samych negocjatorów. Bez wątpienia powinny to być osoby doskonale znające współczesny cykl i warunki produkcji filmowej oraz artystycznej zarówno w kraju, jak i za granicą, znające „ekonomię filmu" oraz zasady operacyjnego zarządzania zespołami zadaniowymi.

Argumenty negocjacyjne obejmują zarówno kryteria „twarde” (finansowe, rzeczowe, organizacyjne, usługowe i inne), jak i kryteria „miękkie” (pomoc medialna, warunki wypoczynku i rozrywki, atmosfera społeczna, wsparcie mieszkańców itp.). Sam przebieg negocjacji oraz rezultat końcowy uzależniony jest w dużej mierze od właściwego rozpoznania potrzeb oraz oczekiwań „gości”, tym bardziej jeżeli jest to ekipa zagraniczna.

Bardzo ważne, a więc i szczególnie trudne są rozmowy oraz właściwe negocjacje z partnerami nowymi – nieznane wytwórnie filmowe, producenci, doradcy, agencje wspierające oraz negocjacje prowadzone po raz pierwszy przez zespół promocyjny miasta. W takich sytuacjach warto wspomóc się wsparciem ze strony doradców, ekspertów, profesjonalnych negocjatorów oraz osobami „z branży”.

Zadowolony klient to stały, wierny i lojalny klient. Ta stara reguła marketingowa obowiązuje również w sferze biznesu filmowego. Sprawna, terminowa, zgodna z oczekiwaniami produkcja filmowa na terenie miasta, zrealizowana ze znaczącym wsparciem lokalnym, w sposób bezpieczny i przyjemny będzie zapowiedzią udanych dalszych wizyt biznesowych, kontraktów i nagrań spełniających jeszcze w większym stopniu oczekiwania obu stron.

W programie realizacyjnym strategii city placement należy przewidzieć aktywne włączenie służb komunalnych miasta w realizację projektu filmowego, zagwarantowanie udziału mieszkańców (statystów), spustu technicznego, firm usług publicznych, służb utrzymania porządku, firm gastronomicznych, transportowych itp. To wysoko cenione z reguły wsparcie zespołu realizatorów filmowych ze strony szeroko rozumianego miasta powinno być koordynowane przez wyznaczone jednostki i zespoły, w tym straż miejską, straż przeciwpożarową, policję oraz inne jednostki specjalistyczne (np. organizacje społeczne, wolontariusze).

Końcowym momentem strategii city placement (konkretnego projektu realizacyjnego) jest rozliczenie zobowiązań wzajemnych obu stron, rekompensaty i wyrównania oraz zwroty finansowe i rzeczowe. Z punktu widzenia miasta oraz jego interesów szczególnie ważną kwestią jest ocena zakresu i stopnia osiągnięcia założonych celów

marketingowych. Chodzi o dokonanie wstępnego, nawet szacunkowego rozmiaru korzyści marketingowych dla miasta, jakich dostarczyć może rozpowszechnianie produktów audiowizualnych w kraju i za granicą z wizerunkiem własnego miasta.

## 5.7. Determinanty różnicowania strategii city placement miasta

Scharakteryzowana w pewnym zarysie procedura przygotowywania, realizacji i rozliczenia strategii city placement odzwierciedla typowy, uogólniony przebieg czynności i przedsięwzięć składowych przy założeniu koniecznego uproszczenia całości projektu. W konkretnych przypadkach strategia promocji miasta przez jego lokowanie w określonym produkcie audiowizualnym lub artystycznym przybiera indywidualną formę oraz strukturę niekiedy nawet istotnie różniącą się od schematu wzorcowego. Oparty na produkcji filmowej schemat wyjściowy nie odpowiada wiec schematowi literaturowego city placement, którego istotą jest umieszczenie miasta w treści utworu literackiego. Tym bardziej różnice takie widoczne będą w strategii city placement zakładającej promocję miasta w utworze muzycznym (kompozycja, piosenka itp.).

Przyjmując jako wiodący podstawowy, typowy model realizacyjny produktu filmowego, należy zdawać sobie sprawę z faktu istnienia całego zestawu substrategii szczegółowych. Zróżnicowanie to jest efektem przede wszystkim wpływu jednostkowych czynników, bezwarunkowych ograniczeń, warunków wstępnych i innych wymagań stron kontraktu typu „miasto – realizator filmu". Pojawia się więc pytanie – jakie czynniki oraz okoliczności mogą decydować o innej strukturze procesu realizacyjnego strategii city placement?

Ogólnie można stwierdzić, że na składowe przedsięwzięcia strategii promowania miasta w filmie wpływają dwie główne grupy czynników. Pierwsza grupa to czynniki pod nazwą „zaangażowanie (wkład) miasta w projekt filmowy", obejmująca zarówno zaangażowanie finansowe, materialne, usługowe i organizacyjne, jak i zaangażowanie niematerialne (stały kontakt z władzami i służbami

porządkowymi, zmiana układu ruchu komunikacyjnego miasta, świadczenia nieodpłatne itp.).

Druga grupa czynników mających wpływ na indywidualny charakter strategii realizacyjnej city placement to oczekiwania miasta pod adresem producentów filmu. Dotyczą one nie tylko zakresu oczekiwanej akcji promocyjnej miasta w samym filmie, ale także stopnia jego identyfikacji wśród widzów – uwzględnienie koniecznych fragmentów miasta, akcent geograficzny w dialogach, ukazanie symboli (ikon) miasta itp. W jednym i drugim przypadku wymienione okoliczności determinują odmienny charakter negocjacji, zakres niezbędnych ustępstw, świadczeń, opłat, które niekiedy muszą być zmienione w stosunku do oferty czy wstępnych ustaleń (rys. 5.11).

**Rysunek 5.11.** Czynniki i okoliczności różnicowania strategii city placement miasta

Źródło: opracowanie własne.

Wśród zasygnalizowanych czynników istotną rolę w strategii city placement odgrywa czynnik finansowy. W praktyce oznacza to skalę dofinansowania bezpośredniego produkcji filmu przez zainteresowane jego nakręceniem miasto. Wielkość dofinansowania mieści się w przedziale od „symbolicznej złotówki” do pokrycia pełnej wysokości kosztów powstania filmu. Taki przedział jednak jest

przedziałem hipotetycznym, gdyż z reguły miasta unikają wpłat bezpośrednich dla producenta na rzecz całej rzeszy świadczeń nieodpłatnych lub częściowo odpłatnych, udostępnienia materiałów, środków transportu, zabezpieczeń itp.

Lista wkładu miasta w produkcję i jego łączna wielkość (szacunek) obejmują wiele różnorodnych pozycji, w tym miejscu tylko zasygnalizowanych. Ważnym elementem tej listy jest „zaangażowanie personalne" (nieodpłatne lub częściowo odpłatne), sprowadzające się do udostępnienia zespołu pracowników do prac pomocniczych przy produkcji filmu (pracownicy firm komunalnych) oraz w formie rekrutowania statystów. Innym przypadkiem jest zaangażowanie samych władz na etapie realizacyjnym.

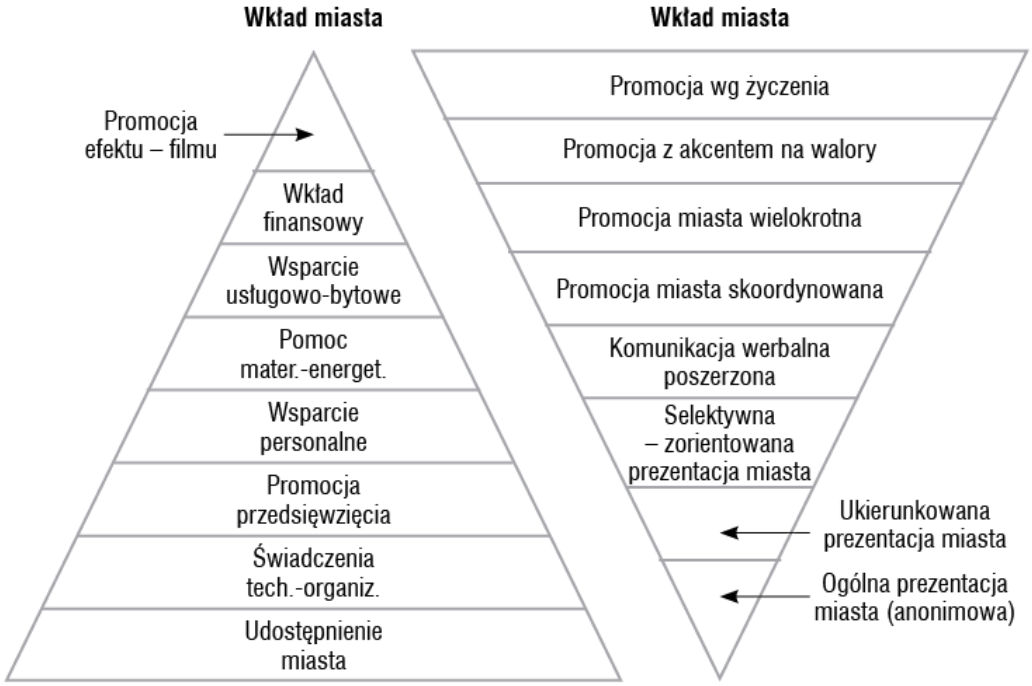
Wśród czynników niematerialnych istotną rolę odgrywa fakt korzystania przez wytwórnię filmową z marki miasta. Chodzi o włączenie symboli miasta do marketingowej charakterystyki filmu wraz z informacją opisową, odnoszące się do szczegółów realizacyjnych. Fakt ten ma istotne znaczenie nie tylko dla promocji miasta, ale także dla promowania samego filmu na etapie jego dystrybucji w kraju i za granicą.

Nowym i rzadko podejmowanym zagadnieniem w negocjacjach z ekipą realizatorów filmowych jest kwestia „twardych" korzyści dla miasta w związku z nagrywaniem filmu w tym mieście. Chodzi o konkretne korzyści „poprodukcyjne" dla miasta, takie chociażby jak:

- bezpłatna dystrybucja i prezentacja filmu w danym mieście (miasto nagrania filmu),
- nieodpłatne przekazanie miastu sporządzonych na potrzeby produkcji filmowej kostiumów, makiet, scenografii i rekwizytów,
- udział miasta w korzyściach finansowych generowanych przez masową emisję filmu (udział w zyskach),
- wstępne deklaracje przyszłej współpracy,

ale także takie przedsięwzięcia istotne dla mieszkańców i wizytujących – w tym turystów – jak:

- spotkania z aktorami i reżyserami,
- prezentacje fragmentów filmów,
- zwiedzanie „planu” filmowego,
- otwarte sesje zdjęciowe dla mieszkańców,
- wizyty ekipy filmowej w szkołach, uczelniach, kinach lub innych placówkach kultury.




**Rysunek 5.12.** Zróżnicowanie wkładu miasta w produkcję audiowizualną a zmienność oczekiwań względem realizatorów

Źródło: opracowanie własne.

Główne oczekiwania miasta z tytułu realizacji na jego obszarze filmu, zgodnie z istotą city placement, to korzyści marketingowe, a ściślej, promocyjne (rys. 5.12). Zakres tych korzyści jest efektem porozumienia, będącego z kolei rezultatem negocjacji i formalnego kontraktu. Łączny zakres efektu promocyjnego dla miasta jest ogólnie wprost proporcjonalny do wkładu miasta w produkcję filmową – w nagranie konkretnego filmu w granicach miasta, chociaż właściwy program promocyjny (co, jak, kiedy, co w szczególności?) jest odrębnym przedmiotem dyskusji.

## 5.8. City placement – stopnie i determinanty identyfikacji miasta w produkcji audiowizualnej

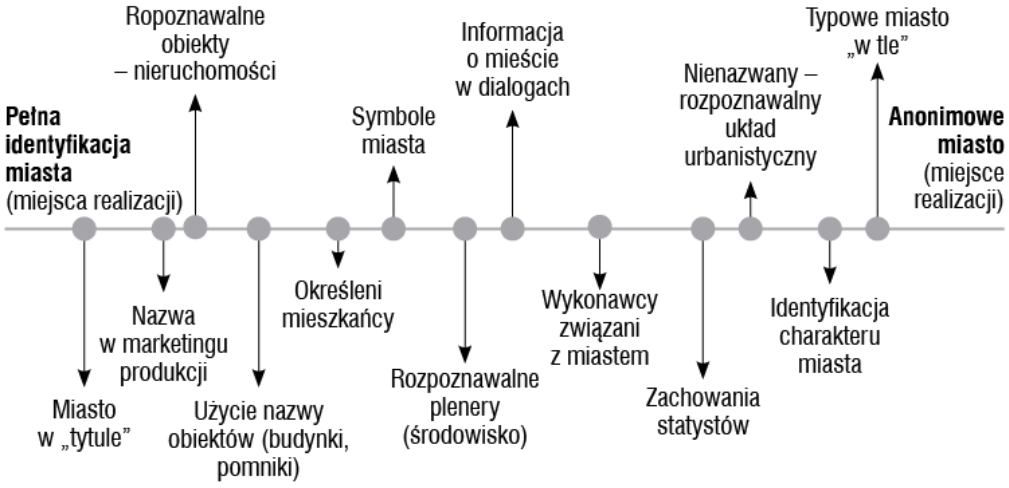
Fakt kręcenia filmów na terenie miasta, filmów o różnorodnej tematyce, zespole aktorskim, scenariuszach szczegółowych, kraju pochodzenia wytwórni oraz producentów, czasie emisji i innych cechach realizacyjnych (technicznych, organizacyjnych, finansowych) nie przekłada się automatycznie na promocję tego miasta, na bezpłatną lub prawie bezpłatną prezentację jego walorów poprzez emisję kinową. Wspomniany już efekt promocyjny jako specyficzny produkt uboczny produkcji filmowej zależy bowiem od zakresu, sposobu oraz długości czasu zarejestrowania miasta „na taśmie", zarejestrowania świadomego, pozwalającego widzom w pewnej mierze to miasto rozpoznać. Podstawą tego są uchwycone w akcji filmu osoby, słowa, znaki, obrazy oraz całe ujęcia plenerowe. Ich charakterystyczne elementy bezpośrednio lub pośrednio wskazują na określone miasto, jego lokalizację, kraj, a przede wszystkim nazwę.

Identyfikacja miasta – miejsca produkcji filmowej, jej podstawy i stopień opierają się na celowo umieszczonych w scenariuszu filmu informacjach słownych, symbolicznych lub obrazowych, których percepcja pozwala widzom z pewnym prawdopodobieństwem wskazać na nazwę miasta. Możliwa jest absolutnie pewna i jednoznaczna identyfikacja miejsca (miasta) realizacji filmu, ale możliwe jest też absolutne nierozpoznanie takiego miejsca. Wiedza widzów o miejscu nakręcenia filmu lub tylko jego fragmentów (niektórych scen) wynika z celowych zamierzeń jego producentów, którzy w pewnym stopniu manipulują „obrazem" (sceny, ujęcia, osoby, otoczenie, rekwizyty itp.) w celu uzyskania określonego poziomu identyfikacji „terenu" (rys. 5.13).

Stopień identyfikacji miasta w filmie, wraz z wpływem na nią określonych identyfikatorów, można przedstawić w skali liniowej w formie odcinka mieszczącego się między punktem oznaczającym pełną identyfikację miejsca realizacji filmu (miasto rozpoznane) a drugim punktem skrajnym, równoznacznym z absolutnym brakiem informacji (miasto anonimowe). Między tymi punktami zaznaczyć

można różnorodne identyfikatory (znaki, ujęcia graficzno-obrazowe, ujęcia słowne, postacie, obiekty, plenery) o zróżnicowanej sile identyfikacyjnej.

Niewątpliwie największy wpływ na pełną i jednoznaczną identyfikację miejsca (miasta) posiada fakt uwzględnienia jego nazwy w tytule filmu (produktu audiowizualnego) oraz odpowiednie adnotacje w jego programach marketingowych. Na dalszych miejscach umieścić można wprowadzenie do filmu charakterystycznych, rozpoznawalnych w kraju i za granicą obiektów architektonicznych o unikatowym charakterze lub ich wyjątkowych nazw własnych. Na stopień rozpoznawalności miejscowości, w których toczy się akcja filmu (wyłącznie lub tylko częściowo) silnie wpływa wprowadzenie symboli odpowiednich miast (herby, logotypy), charakterystycznych mieszkańców (cechy etniczne, ubiór, zachowania) lub wprost wprowadzenie w dialogach nazwy geograficznej miasta. Tylko w niektórych scenariuszach filmów celowo nie podaje się nazwy miejscowości lub wprowadza się nazwę fikcyjną. Dzieje się tak w przypadku marketingowej ochrony miasta przed negatywnymi skutkami, jakie ewentualnie wywołać może fabuła filmu.

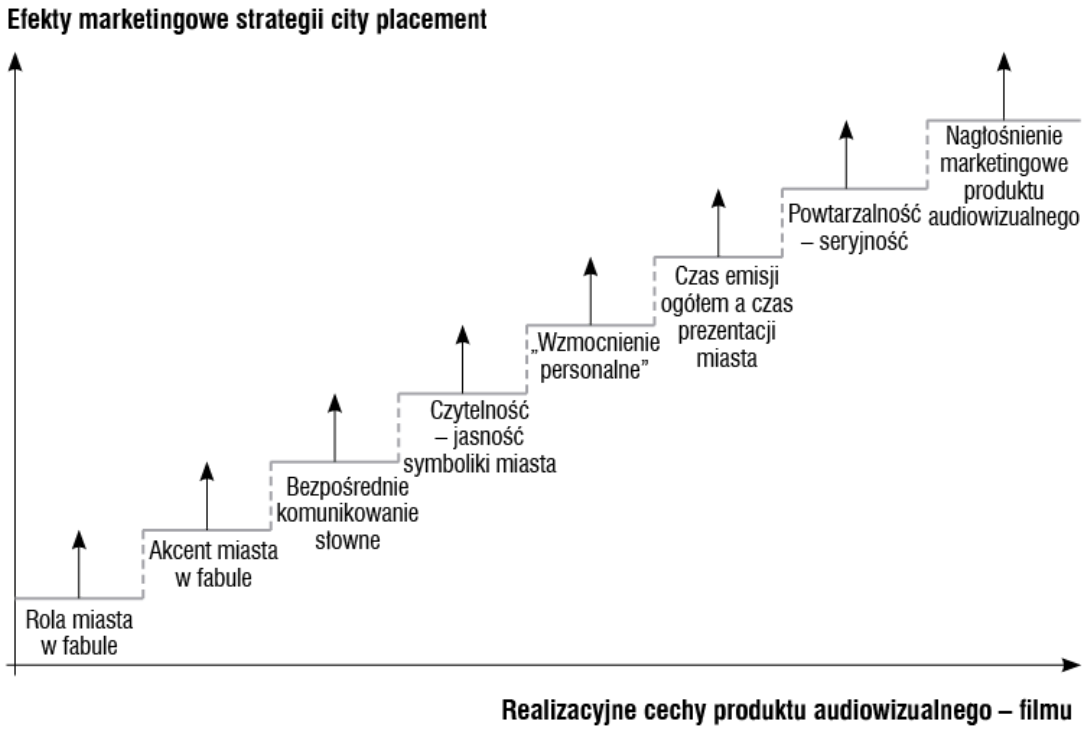



**Rysunek 5.13.** Bezpośrednia i pośrednia identyfikacja miasta jako determinanty wartości promocyjnej city placement

Źródło: opracowanie własne.

Rozpatrując wpływ różnorodnych cech filmu na identyfikację miejsca jego realizacji, w tym przypadku zarejestrowanych i prezentowanych w trakcie emisji filmu atrakcji miasta, należy podkreślić oczywistą zależność – im więcej w filmie miasta, im więcej informacji i obrazów pozwalających zwiększać stopień jego rozpoznawalności, tym większa wartość marketingowa filmu (także innych produktów audiowizualnych) dla tego miasta, tym silniejszy jego wpływ na kształtowanie image'u. Dlatego też służbom marketingowym miasta szczególnie zależy na osiągnięciu wysokiego stopnia jego identyfikacji wśród widzów po emisji filmu (rys. 5.14).

Scharakteryzowany w zarysie system możliwych identyfikatorów geograficznych realizacji filmowych może zakładać ich zastosowanie łączne (wielość akcentów identyfikacyjnych) lub tylko niektórych, a nawet ich użycie jednostkowe. Jednocześnie użycie jednego identyfikatora nie wyklucza użycia innego, a nawet wręcz przeciwnie, informacje miejscu akcji powinny być spójne i logiczne, prowadzące do jednoznacznej poglądu na ten temat. Ilość i rodzaj zastosowanych w filmie informacji o miejscu nagrywania filmu powinny być m.in. przedmiotem negocjacji oraz ustaleń między zainteresowanymi stronami.


Efekty marketingowe strategii city placement
Rola miasta w fabule
Akcent miasta w fabule
Bezpośrednie komunikowanie słowne
Czytelność – jasność symboliki miasta
„Wzmocnienie personalne"
Czas emisji ogółem a czas prezentacji miasta
Powtarzalność – seryjność
Nagłośnienie marketingowe produktu audiowizualnego
Realizacyjne cechy produktu audiowizualnego – filmu

**Rysunek 5.14.** Szczegółowe determinanty marketingowej wartości produktu audiowizualnego – filmu

Źródło: opracowanie własne.

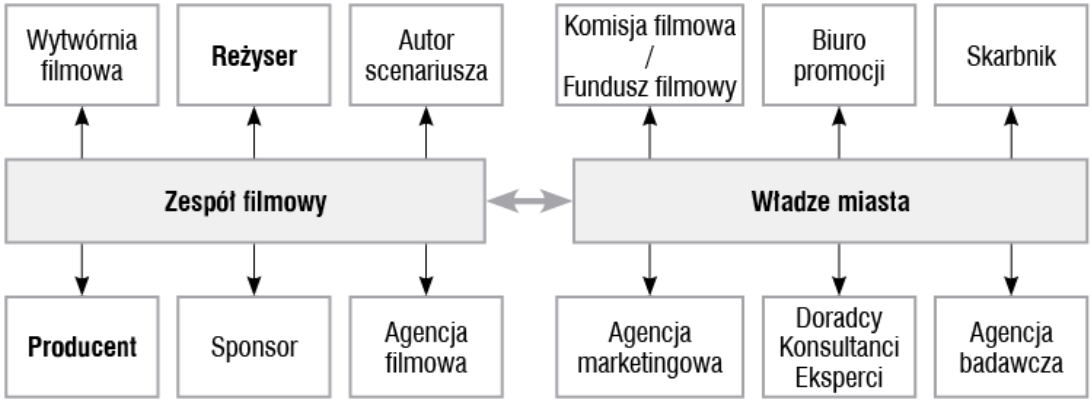
## 5.9. Miasto a zespół realizatorów filmowych

Produkcja filmowa już stosunkowo dawno wyszła ze studiów filmowych, opierając się w większości na scenach plenerowych w środowisku naturalnym w połączeniu ze scenami z siedzib ludzkich i ich skupisk. Jednak włączenie konkretnych miejscowości do udziału w realizacji produktów filmowych różnego typu nie jest dziełem przypadku – to wynik olbrzymiego wysiłku, zabiegów oraz analiz porównawczych i dyskusji w szerokim środowisku realizatorów filmowych z jednej strony oraz zainteresowanych przedstawicieli grup społecznych, miejscowości i regionów pragnących przyciągnąć „ku sobie" uwagę decydentów – z drugiej. Włączenie własnej wsi, miasta lub całego regionu do produkcji filmowej w formie udostępnienia realizatorom posiadanych atrakcji, obiektów, ludzi i zasobów środowiskowych wiąże się z obustronnymi korzyściami. Dostęp do tych korzyści, ich rodzaj i zakres są kwestią umiejętnie

osiągniętego kompromisu między władzami miasta, dążącymi do maksymalizacji korzyści własnych, przede wszystkim marketingowych, a stroną producentów filmowych, pragnących w maksymalny sposób skorzystać z nadarzającej się sposobności, przy założeniu minimalizacji nakładów własnych.

Stroną aktywną, stroną poszukującą, czyli stroną inicjującą rozmowy negocjacyjne, spotkania, wizje lokalne i próby jest strona realizatorów filmowych. W praktyce to zespół osób, które w wyborze miejsca nagrywania filmu odgrywają różne role, decyzyjne w kwestii lokowania produkcji. Do głównych podmiotów reprezentujących zespół decyzyjny filmu można zaliczyć następujące osoby oraz instytucje:

- producent filmu (osoba lub osoby finansujące cały projekt filmowy, także instytucje),
- reżyser filmu (zespół reżyserski),
- autor scenariusza (lub autorzy),
- sponsor lub sponsorzy (także patroni projektu),
- wytwórnia filmowa (przedsiębiorstwo zajmujące się produkcją filmową), jej przedstawiciel, menedżer,
- agencja filmowa, firma doradczo-usługowa realizująca na rzecz producenta i reżysera różnorodne świadczenia komercyjne, reprezentująca często cały zespół filmowy.




**Rysunek 5.15.** Główne podmioty decyzji o zakresie strategii filmowego city

placement

Źródło: opracowanie własne.

Wymieniona grupa decyzyjna poszukuje, analizuje, ocenia oraz ostatecznie wybiera miejsce lub miejsca realizacji filmu, kontaktując się z przedstawicielami strony partnerskiej – przedstawicielami kraju, regionu i /lub konkretnego miasta, potencjalnego miejsca kręcenia filmu (rys. 5.15). Stronę ewentualnego lokowania filmu reprezentować mogą:

- komisja filmowa – wyspecjalizowany zespół ludzi, pracownicy samorządu terytorialnego zajmujący się ofertami marketingowymi miasta zorientowanymi na „ekipy filmowe", współdziała z krajową komisją filmową,
- biuro promocji – jednostka w strukturze gminy, powiatu, województwa odpowiedzialna za marketing jednostki samorządowej,
- skarbnik – menedżer finansowy jednostki terytorialnej,
- doradcy, konsultanci, eksperci,
- agencja marketingowa,
- agencja badawcza.

Spośród wymienionych kilkunastu członków zespołów roboczych do spraw wyboru miejsca realizacji filmu wymienić należy typowe pary negocjacyjno-decyzyjne jako główne podmioty analiz, ocen i ostatecznych decyzji lokalizacyjnych. Pary takie to zazwyczaj:

- producent – komisja filmowa,
- agencja filmowa – agencja marketingowa,
- zespół reżyserski ; biuro promocji,
- wytwórnia filmowa – komisja filmowa,
- producent – agencja marketingowa.

Bez wątpienia decydujący głos po stronie miasta, wspomagany jedynie przez doradców i agencje marketingowe oraz badawcze, mają trzy podmioty – komisja filmowa, skarbnik, biuro promocji. Dotyczy to zwłaszcza procesu decyzyjnego w dużych miastach o uznanej randze w środowisku filmowców, w strukturze których wyodrębnione zostały komisje filmowe (fundusze) i biura promocji (często są to jednostki składowe, komisja filmowa funkcjonuje w ramach biur promocji).

Komisja filmowa, jak sama nazwa na to wskazuje, zajmuje się poszukiwaniem i kontraktowaniem zgłoszeń (ofert) wytwórni filmowych oraz firm producenckich w branży filmowej zarówno krajowych, jak i zagranicznych. Jako wąsko wyspecjalizowany zespół pracowników prowadzi negocjacje i uzgodnienia szczegółowe z reguły z przedstawicielami producenta filmu, sfinalizowane w formie umowy. W dokumencie tym strony precyzują uzgodnione warunki współpracy – zakres i rodzaje świadczeń miasta dla ekipy filmowej (w tym odpłatne, częściowo odpłatne i nieodpłatne), a także inne warunki pozafinansowe, a z drugiej strony zakres, rodzaj i szczegółowe formy oraz środki promocyjne jako zwrotne świadczenie marketingowe na rzecz danego miasta. Doprecyzowane zostają miejsca i czas filmowania, oraz – w uzgodnieniu z reżyserami – charakter specjalnych ujęć promujących miasto.

## 5.10. City placement – strategia wyboru miasta filmowego

Atrakcyjność miasta dla krajowych i zagranicznych projektów filmowych jest wypadkową wielu czynników, okoliczności oraz oddziaływań o bardzo zróżnicowanym charakterze. W tym miejscu podjęta zostanie próba uporządkowania determinant wyboru miasta w celu realizacji filmu wraz z propozycją algorytmu postepowania decydentów w tej kwestii.

Z punktu widzenia zespołu producencko-realizacyjnego filmu wybór miejsca jego kręcenia w całości lub w części wiąże się z koniecznością pokonania następujących trudności i barier:

- bariera geograficzno-dystansowa, oznaczająca konieczność pokonania odległości między krajem macierzystym wytwórni filmowej i zaangażowanym zespołem ludzkim a krajem docelowym i szczegółowym miejscem realizacji; dotyczy to także transportowania sprzętu technicznego, elementów scenografii, kostiumów i rekwizytów (czasem i zwierząt) w różnych warunkach klimatycznych;
- bariera czasowa, czyli negatywny wpływa całej operacji logistycznej związanej z przemieszczaniem ludzi i sprzętu do miejsca filmowania na czas produkcji filmu; przedsięwzięcie takie doskonale wydłuża ogólny czas realizacji, zwłaszcza czas pozazdjęciowy;
- bariera kosztowa – związana jest ze znacznym wzrostem kosztów projektu filmowego w przypadku jego realizacji w miejscach (miejscowościach) oddalonych od kraju i miasta macierzystego; są to koszty transportu ludzi i sprzętu, drogimi, często specjalistycznymi środkami transportu;
- bariera kulturowa, wynikająca z istotnych odmienności warunków życia i pracy, w tym sposobów odżywiania się, wypoczynku, porozumiewania się, a także innych norm prawnych, religijnych i obyczajowych mieszkańców istotnych dla funkcjonowania w cywilizowanym świecie.

**Rysunek 5.16.** Jednostki i grupy wpływu na wybór miasta – miejsca realizacji produkcji audiowizualnej (filmu)

Źródło: opracowanie własne.

Ogólnie można stwierdzić, że na decyzję lokowania produkcji filmowej wpływają dwie grupy czynników – czynniki zewnętrzne i wewnętrzne (rys. 5.16). Pierwsze z nich są niezależne od walorów rozpatrywanych lokalizacji, gdyż są związane:

- z sugestiami odgórnymi i wskazaniami zdeterminowanymi, preferencjami władz państwowych (resortowych) lub centralnych związków twórczych;
- ze wskazaniami doradców wytwórni filmowej, konsultantów, menedżerów, a także właścicieli;
- powiązaniami biznesowymi, pozafilmowymi wytwórni filmowej, w tym kooperacją z innymi wytwórniami, powiązaniami z dostawcami, instytucjami filmowymi, ze związkami twórczymi, dystrybutorami itp.;
- marketingowym wizerunkiem i opiniami krążącymi w środowisku filmowym, dotyczącymi szeroko rozumianych warunków realizacji filmu w różnych krajach, regionach i miastach oraz istniejących barier formalnych;
- szczegółowymi opiniami oraz ocenami i wrażeniami zespołów realizacyjnych (reżyserów, scenografów, producentów i innych), dotyczącymi ich pracy w danym kraju, regionie i mieście;
- własnymi doświadczeniami i doznaniami wynikającymi kręcenia wcześniejszych filmów, w tym dotyczących kontaktów i współpracy z władzami, partnerami, dostawcami dóbr i usług oraz ludnością miejscową;
- kontaktami osobistymi głównych decydentów, w tym z kontaktami służbowymi i prywatnymi.

Na oddziaływania i wpływy zewnętrzne decydujące o miejscu lokowania produkcji filmowej nakładają się czynniki o charakterze wewnętrznym, ściśle związane z cechami oraz zasobami miasta

docelowego, a także właściwego regionu i kraju położenia. Czynniki jako determinanty lokalizacyjne realizacji filmu lub tylko jego określonych fragmentów odnoszą się do konkretnych walorów własnych miasta (miejscowości), istotnych dla produkcji filmowej. Wśród takich czynników – determinant własnych „atrakcyjności filmowej" można wyróżnić:

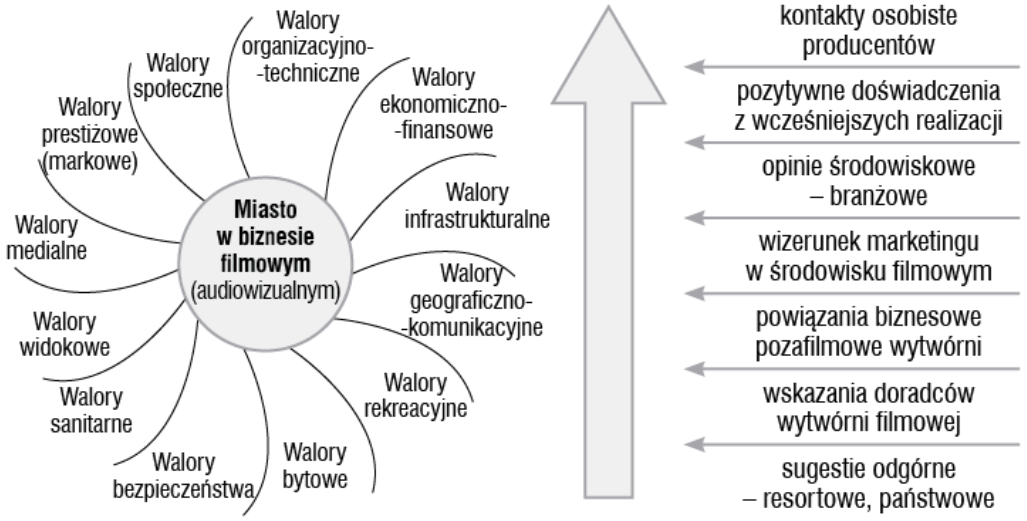
- walory społeczne,
- walory organizacyjno-techniczne,
- walory ekonomiczno-finansowe,
- walory infrastrukturalne,
- walory geograficzno-komunikacyjne,
- walory rekreacyjne,
- walory bytowe,
- walory bezpieczeństwa,
- walory sanitarne,
- walory widokowe,
- walory medialne,
- walory prestiżowe (markowe).

Wymienionych w tym przypadku dwanaście grup szczegółowych charakterystyk miasta składa się na ogólne spectrum kryteriów branych pod uwagę przez osoby (zespół) podejmujące decyzję co do wyboru miejscowości, a wcześniej kraju i regionu, dla realizacji własnych zamierzeń filmowych (rys. 5.17). Wśród podanych cech znajdują się cechy o specjalnym znaczeniu dla ekipy filmowej, takie jak: walory infrastrukturalne, bezpieczeństwa, widokowe, medialne i prestiżowe, które to okoliczności będą wpływać i określać zgodność miejscowości z wymogami scenariusza oraz koncepcją reżyserską filmu.

Nikt nie zlokalizuje produkcji filmowej w mieście, o którym nie słyszał, nie czytał i którego nie widział. Nikt też nie będzie brał pod uwagę jednostki terytorialnej, której nie zależy na promowaniu się zgodnie ze strategią city placement – nie ma jej w mediach, nie ma

jej na specjalistycznych spotkaniach i wystawach, czy też która nie istnieje w „obiegu środowiskowym". Nawet potencjalnie ciekawe, zasobne i wyjątkowe miasta muszą więc zabiegać, poszukiwać, przekonywać, ale także prezentować, nagłaśniać, zapraszać przedstawicieli środowisk twórczych, aby w bezpośrednim kontakcie deklarować, dokumentować i symulować wkład jednostki do koncepcji i samej realizacji filmu. Im bardziej znana wytwórnia, im bardziej znany reżyser, im bardziej prestiżowa obsada aktorska, tym zabiegi miasta i związane z tym formy, zakres oraz łączne koszty są większe.

Menedżerowie i doradcy służb marketingowych miast mają świadomość, że zespoły wytwórni filmowych dysponują wieloma możliwościami lokalizacyjnymi produkcji filmów, poczynając od specjalnie zbudowanych miasteczek medialnych, przez przystosowane do potrzeb filmowców dzielnice i mniejsze części miast, do „żywych", autentycznych, normalnie funkcjonujących organizmów miejskich.




**Rysunek 5.17.** Składowe atrakcyjności miejsca lokalizacji projektów filmowych (audiowizualnych)

Źródło: opracowanie własne.

Ogólną prawdą jest, że miasta są podobne do siebie, zwłaszcza miasta położone w tych samych strefach geograficzno-środowiskowych, miasta o podobnej genezie lokalizacyjnej, miasta o

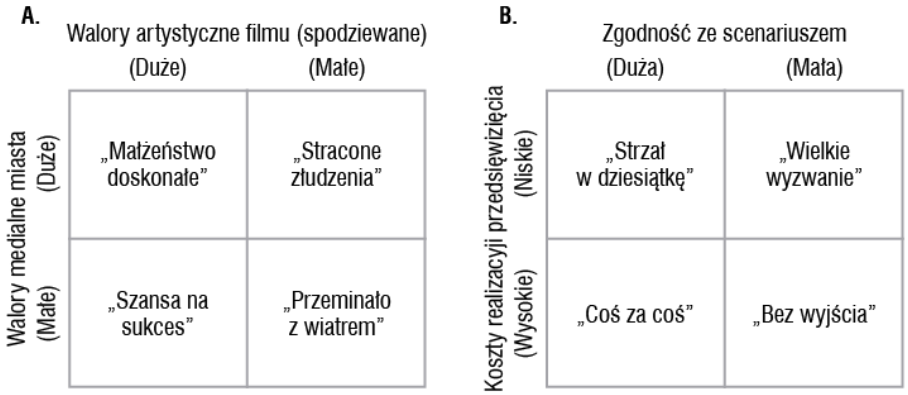
podobnych funkcjach, podobnej wielkości oraz o podobnych mechanizmach rozwojowych. Ale jednocześnie nie ma miast identycznych, miast o nawet podobnym zasobie atrakcji, podobnych ludziach, atmosferze i wizerunku. Dlatego też menedżerowie wytwórni filmowych dysponują całym zestawem potencjalnych lokalizacji spełniających w określonym stopniu ich wymogi scenariuszowe, organizacyjne, logistyczne, techniczne, finansowe oraz medialne. Tylko w wyjątkowych przypadkach ich decyzje co do wyboru są zdeterminowane lub w znacznej mierze ograniczone jego wyraźnym i jednoznacznym odniesieniem geograficznym, co wynika z fabuły filmu lub z dostępu do unikatowych zasobów (obiektów, osób) i ich miejsc występowania.

Abstrahując od zdeterminowanych, narzuconych i innych „sztywnych" lokalizacji produkcji filmowej, cały proces wyboru właściwego miejsca – miasta w jego układzie logiczno-decyzyjnym można przedstawić i odwzorować w postaci tzw. lejka wyboru. Ów charakterystyczny kształt odzwierciedla stopniowo zmniejszającą się liczbę analizowanych oraz wartościowych potencjalnych miejscowości – miast realizacji odpowiedniego filmu lub jego fragmentów. Poprzez rozważanie i ocenę lokalizacji wyjściowych, lokalizacji możliwych i preferowanych następuje odrzucenie tych jednostek terytorialnych, które nie odpowiadają przyjętym kryteriom. W ten sposób, uwzględniając ponadto dalsze kryteria i odpowiednie wyniki ocen możliwych jeszcze wyborów – miasta wizytowe i miasta, z którymi podjęto ostateczne uzgodnienia oraz negocjacje, spośród wielu potencjalnych miast wskazane zostaje jedno, właściwe ze względu na preferowane cechy, okoliczności oraz warunki (rys. 5.18).

**Rysunek 5.18**. „Lejek" wyboru miasta (miejsca) realizacji produkcji audiowizualnej

Źródło: opracowanie własne.

Z punktu widzenia całości projektu związanego z produkcją określonego filmu decyzja wyboru miejsc jego kręcenia należy do istotnych decyzji strategicznych o ważnym wpływie na jego końcowy sukces. Z tego też względu głównym problemem dla zespołu filmowego jest taki wybór miasta (miejsca) realizacji filmu, dzięki któremu jego walory własne (artystyczne) wzbogacone zostałyby o specyficzną „rentę lokalizacyjną", rozumianą jako dodatek promocyjny do filmu, wynikający z wybranego miejsca jego realizacji. Chodzi więc o specyficzne wzmocnienie projektu filmowego ze strony miasta, miasta o dużym potencjale promocyjno-medialnym. W ten sposób dochodzi do wzajemnego, dwustronnego przepływu korzyści – miasto promuje się dzięki filmowi, ale także sam film jest promowany dzięki własnej sile medialnej.




**Rysunek 5.19.** Macierze portfelowe strategicznego wyboru miasta – miejsca realizacji produkcji audiowizualnej (filmu)

Źródło: opracowanie własne.

Strategiczne warianty wyboru miasta filmowego, będące kombinacją dwu kryteriów głównych, a mianowicie „walory artystyczne filmu" oraz „walory medialne miasta", odzwierciedla odpowiednia macierz decyzyjna o wymiarach 2×2. Cztery możliwości kombinacyjne są efektem połączenia dużych i małych wartości podanych dwu kryteriów. Niewątpliwie najbardziej korzystną dla wytwórni filmowej jest opcja strategiczna będąca kombinacją dużych walorów samego filmu oraz dużych walorów medialnych miasta jego realizacji (opcja nazwana „małżeństwo doskonałe"). Ale najmniej korzystna jest opcja „małe – małe", nazwana „przeminęło z wiatrem". Dwa pozostałe warianty umożliwiają orientację krzyżową, czyli taką sytuację, kiedy film o małych walorach artystycznych jest realizowany w znanym, rozpoznawalnym i prestiżowym mieście, i przeciwnie (rys. 5.19).

W praktyce zarządzania produkcją filmową często dochodzi do konfrontowania dwóch następujących kryteriów decyzyjnych wyboru miejsc lokalizacji przedsięwzięcia, a mianowicie, z jednej strony wiodącego wymogu „zgodność ze scenariuszem" oraz, z drugiej strony, zawsze istotnego kryterium finansowego „koszty realizacji przedsięwzięcia". W tym wypadku możliwe opcje wyboru strategicznego przedstawiają się następująco:

- Opcja maksimum „strzał w dziesiątkę" – to wybór łączący w

najlepszym stopniu wymogi scenariusza filmu z kosztami jego produkcji w odniesieniu do konkretnego miasta.

- Opcja pośrednia 1 „wielkie wyzwanie” – wybór wariantu dopuszczalnego, kiedy małą zgodność ze scenariuszem filmu rekompensują niskie koszty produkcji. Taki wybór oznacza konieczność znacznego modyfikowania naturalnych plenerów (także wnętrz) lub też konieczność dokonania pewnych zmian w scenariuszu filmu.
- Opcja pośrednia 2 „coś za coś” – dotyczy takiego wariantu decyzyjnego, który zakłada przede wszystkim i za wszelką cenę zgodność warunków istniejących w danym mieście z założeniami scenariusza filmu, nawet jeżeli to pociągnie za sobą wysokie koszty przedsięwzięcia.
- Opcja minimum „bez wyjścia” – wybór wymuszony koniecznością ograniczania kosztów produkcji, nawet w sytuacji kiedy akceptowane warunki realizacji filmu w danym mieście rozmijają się z wymogami scenariusza.

Scharakteryzowane okoliczności, procedury oraz konkretne kryteria wyboru miasta – miejsca realizacji filmu (lub tylko niektórych ujęć, scen i odcinków) – opierają się na założeniu wielości możliwych wariantów, wielości ofert, wielości indywidualnych wymagań. W praktyce decyzyjnej zespołów filmowych odpowiednie procedury są z reguły skrócone i przyspieszone, głównie dzięki własnemu doświadczeniu, doradztwu sprawdzonych agencji produkcyjnych oraz opiniom środowiskowym.

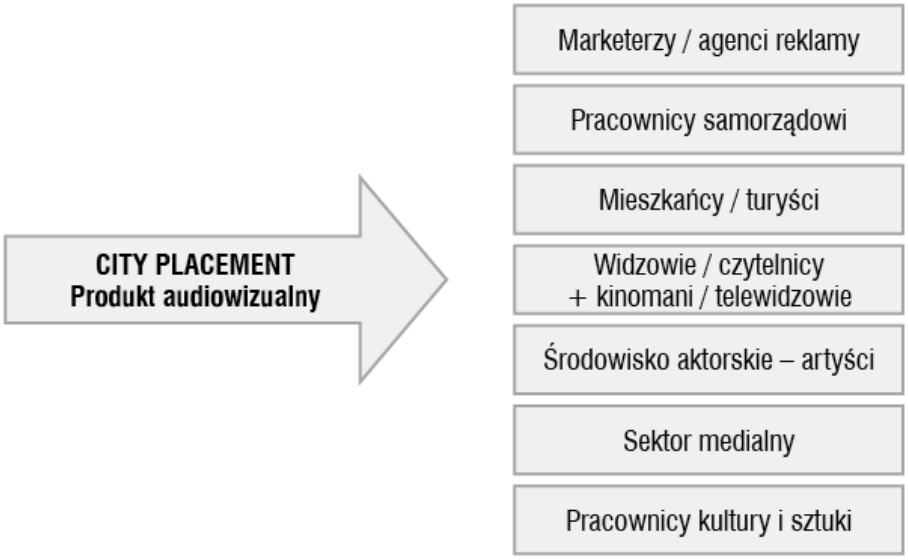
## 5.11. City placement – główni adresaci – odbiorcy przekazu promocyjnego

Każdy środek i technika przekazu promocyjnego posiada własne, szczególne audytorium odbiorców, którym z reguły jest grupa bezpośrednio związana z organizacją i samą emisją komunikatu, grupa uczestnicząca i zaangażowana w odpowiednim kanale. Audytorium odbiorców ulega kolejno znacznemu poszerzaniu wraz z

rozchodzeniem się informacji promocyjnej, jej przechodzeniem do grup sąsiedzkich i pochodnych.

W przypadku strategii city placement informacja promująca miejsca realizacji filmu, odpowiednio „utrwalone na taśmie" miasta, dzielnice, osiedla, place i ulice, a także obiekty mieszkalne i obiekty użyteczności publicznej docierają również do zróżnicowanego kręgu odbiorców – osób związanych w różny sposób z filmem i miejscem jego powstania (rys. 5.20). Ogólnie można stwierdzić, że odbiorcami promocji filmowej są następujące grupy osób:

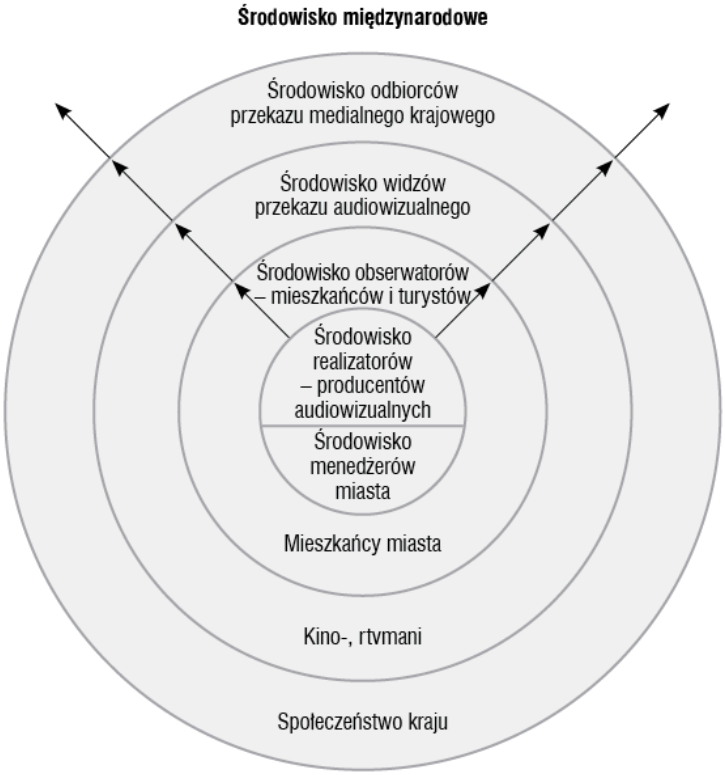
- osoby sektora filmowego – uczestniczą w kręceniu filmu, jego montażu, emisji oraz rozpowszechnianiu (rynek I),
- osoby wchodzące w skład instytucji samorządu terytorialnego, na terenie którego realizowany jest film, w tym menedżerowie miejscy, pracownicy służb marketingowych i ich doradcy, pracownicy przedsiębiorstw komunalnych oraz lokalnych firm usługowych (rynek II),
- mieszkańcy i turyści (w tym wizytujący), obserwujący i częściowo uczestniczący w produkcji (np. w charakterze statystów) (rynek III),
- osoby reprezentujące ogólny sektor mediów, przekazujący bieżącą informację z miejsc realizacji scen filmowych, z życia zespołu aktorskiego i ekipy filmowej do mediów ogólnokrajowych oraz zagranicznych (rynek IV),
- kinomani, widzowie w kinach, ale także telewidzowie (w przypadku emisji filmu w telewizji) jako bezpośredni odbiorcy promocji miejsc zaprezentowanych w filmach (rynek V),
- społeczność krajowa i międzynarodowa jako odbiorcy informacji promocyjnej „drugiego, wtórnego obiegu", informacji w mediach ogólnych oraz informacji i komentarzy środowiskowych (rynek VI).




**Rysunek 5.20.** City placement jako środek promocji miasta – główni adresaci przekazu promocyjnego

Źródło: opracowanie własne.

Spośród sześciu wymienionych rynków odbiorców promocji filmowej cztery pierwsze składają się na wewnętrzny rynek promocyjny kształtowany już na etapie przygotowywania oraz powstawania filmu. To rynek stosunkowo ograniczony pod względem wielkości, ale równocześnie rynek aktywny, kreujący właściwe rynki odbiorców filmu i dyfuzję jego warstwy promocyjnej. Źródłowy charakter dwóch pierwszych rynków odbiorców informacji promocyjnych zawartych w filmie pozwala umieścić je w centralnym punkcie odpowiedniego kręgu odbiorców. Dopiero wokół tego punktu kształtują się rynki kolejne jako odpowiednie strefy rozchodzenia się informacji, a więc odpowiednio strefa mieszkańców – obserwatorów oraz pozostałe strefy (rys. 5.21).




**Rysunek 5.21.** Fale dyfuzji informacji promocyjnej w strategii city placement

Źródło: opracowanie własne.

Rynek wewnętrzny odbiorców informacji promocyjnej w strategii city placement jest rynkiem nieznanym, rynkiem trudnym do oszacowania oraz jego roli medialnej. Dotyczy to zwłaszcza jego segmentu trzeciego (rynek III), relatywnie liczniejszego od pozostałych rynków wewnętrznych. Obserwatorów realizacji filmu, jego szczególnie atrakcyjnych scen plenerowych może być tysiące, w tym także przybyłych z innych miast i regionów „wizytujących", zachęconych przez media oraz mieszkańców.

Głównym rynkiem promocji „w filmie" jest zawsze rynek widzów, czyli rynek klientów kin, uzupełniony o segment telewizyjny (nie mniej liczny, a nawet z reguły większy) oraz segment klientów korzystających z komputerów i urządzeń mobilnych dla emisji filmów. Z podanej struktury tego rynku wynika, że jest to rynek rozległy, ale i różnorodny. Tradycyjni kinomani, jak pierwotni i celowi adresaci promocji filmowej wypierani są (lub dopełniani) przez nowe rynki mediów – rynek telewizyjny oraz rynek mediów elektronicznych. W

tym przypadku to rynki przekazu wtórnego, ale rynki również ważne, jak wspomniany rynek pierwotny.

Z punktu widzenia dwóch stron kształtujących zakres oraz formę city placement – zespołu producentów filmowych oraz strony komunalnej, promocja jednostki terytorialnej za pośrednictwem filmu adresowana jest celowo i świadomie do całego rynku widzów, kinomanów czy oglądających dany film za pośrednictwem różnych środków technicznych. Dlatego też ten specyficzny komunikat promocyjny oparty z reguły na przekazie „niemym" lub zawierającym tylko apel pośredni (ukryty) musi być dostosowany do mentalnych cech głównych odbiorców. Tylko wówczas bowiem będzie on odebrany, zrozumiały oraz zapamiętany. Cały problem polega więc na tym, że profil tradycyjnego kinomana i telewidza nie jest jednak zgodny, a nawet podobny do profilu odbiorcy filmu z urządzeń elektronicznych (stacjonarnych i mobilnych). Z góry należy założyć, że skuteczność promocji typu city placement jest również zróżnicowana w przekroju grup głównych adresatów przekazu.

Rynek odbiorców promocji w strategii city placement w dużym stopniu zależy od systemu dystrybucji i promocji filmu oraz innych jego substrategii (strategii produktu oraz strategii cenowej). Rozbudowany system dystrybucji filmu, uwzględniający również partnerów zagranicznych, wzmocniony atrakcyjną promocją z wykorzystaniem nowych mediów, udziałem w konkursach i festiwalach, z zaangażowaniem gwiazd mediów i ekranów, prowadzi do wielokrotnego zwiększenia rynku potencjalnych widzów. Tym samym informacje promocyjne o mieście, regionie i kraju, jakie zakodowane zostały w akcji filmu, trafiają nie tylko do tysięcy, ale do milionów odbiorców.

## 5.12. City placement a inne rodzaje promocji

W kompozycji narzędzi komunikacji marketingowej występuje wiele szczegółowych rodzajów o indywidualnych cechach własnych, specyficznych sposobach realizacji, odrębnych rynkach docelowych oraz zróżnicowanej skali zastosowania. Pojawia się więc pytanie –

jak scharakteryzowana już na wstępie koncepcja city placement ma się do takich typowych środków promocyjnych, jak:

- reklama,
- sprzedaż osobista (akwizycja),
- promocja sprzedaży (promocja uzupełniająca),
- public relations,
- publicity,

ale także do sponsoringu jako szczególnego przypadku działalności promocyjnej?

Ogólnie można stwierdzić, że city placement, ze względu na istotę, zawiera w sobie elementy większości podstawowych rodzajów promocji. Ma więc budowę hybrydową, gdyż można w koncepcji tej doszukać się zarówno składników właściwych dla reklamy, jak i dla działalności bliskiej public relations, a nawet publicity i promocji uzupełniającej. Wykazuje ona pewne podobieństwo do sponsoringu, chociaż w tym wypadku jest to relacja szczególna. Sponsorowanie posiada bowiem również budowę złożoną, obejmującą składowe właściwe dla reklamy, PR i promocji uzupełniającej. Dlatego też obok reklamy właśnie sponsorowanie jest najściślej powiązane z city placement. Ponieważ relacje city placement z reklamą omówiono oddzielnie, w tym miejscu skomentowane zostanie podobieństwo z publicity.

Jeżeli przyjąć, że z publicity – szczególnym podrodzajem propagandy gospodarczej, ma się do czynienia wówczas, kiedy ktoś dobrze mówi o nas bezinteresownie, bez zachęty i nakazu, to niewątpliwie taki aspekt i cecha występują w przypadku city placement. Pierwotnie realizowanie filmu w konkretnym mieście, regionie miało charakter czysto niekomercyjny, jedynie z pewną pomocą organizacyjną ze strony władz lokalnych dla ekipy filmowej. Dotyczyło to przypadków, kiedy w filmie pojawiały się jednoznaczne informacje o miejscu realizacji filmu. Ten właściwie bezpłatny przekaz promocyjny, zdarzający się również w przypadku współczesnych produkcji

filmowych, zbliża city placement do publicity. Relacja ta wyraźnie słabnie wraz z coraz to większą komercjalizacją przemysłu filmowego.

Jaki jest związek i podobieństwo między city placement a public relations? Jeżeli przez PR rozumie się planowe i celowe działanie zmierzające do nawiązywania oraz podtrzymywania prawidłowych relacji organizacji z jej otoczeniem opartych na wzajemnym zaufaniu lub „sztukę kształtowania pozytywnego image organizacji" – to także wątki znaczeniowe można również dostrzec w działaniach właściwych dla city placement. Obecność miasta lub jego określonych części w filmie, i to obecność zidentyfikowana i nazwana, przynosi mu niewątpliwych, dodatkowych korzyści medialnych, a te z kolei mają istotny wpływ na jego wizerunek marketingowy. Miasto w mediach to przecież znaczenie i prestiż, które nie są dostępne dla każdej miejscowości. Filmowa rola miasta jest szeroko nagłaśniania we wszystkich mediach – o tym się mówi, o tym się pisze, to się pokazuje. Informacja o tym rozchodzi się szerokim kręgiem w kraju i za granicą, tym szerszym, im bardziej znani są aktorzy, reżyserzy, autorzy scenariusza, ale również producenci i sponsorzy (rys. 5.22).

**Rysunek 5.22.** City placement jako kompozycja różnych rodzajów promocji miast (jednostek terytorialnych)

Źródło: opracowanie własne.

Jednoznaczne powiązanie występuje między city placement oraz promocją uzupełniającą. Promowanie miasta w filmie, nawet jeżeli jest ono pośrednie, zakamuflowane w pewnej części czy niekomunikowane, jest marketingową nagrodą za promocję jego środowiska i zasobów. Jest wiec deklarowanym i dwustronnie uzgodnionym bonusem dla producenta filmu, ale uwarunkowanym faktem ulokowania produkcji właśnie w tym mieście. Skala nagrody fundowanej przez miasto zależy od wielkości i formy „sprzedaży miasta" w filmie.

## 5.13. City placement a reklama

Wyjaśnienie relacji łączących city placement z reklamą wymaga przypomnienia podstawowych cech identyfikacyjnych reklamy – właściwych wyłącznie dla niej, a w pozostałych rodzajach promocji występujących tylko w ograniczonym zakresie lub w ogóle. Reklama, zgodnie z popularnymi ujęciami definicyjnymi, jest płatna, nieosobowa, anonimowa i masowa. Chodzi o odpowiednie cechy działalności związanej z przekazem informacji promocyjnej o organizacji lub jej ofertach rynkowych.

Odpłatność za promowanie dotyczy różnych jej form, w tym pełna odpłatność pieniężna, odpłatność częściowa, odpłatność symboliczna lub różnego rodzaju świadczenia zwrotne – okresowe udostępnianie zasobów własnych, pomoc formalna i organizacyjna oraz wykonywanie na rzecz reklamodawcy różnego rodzaju czynności użytkowych o uzgodnionym zakresie, formie i czasie. Tak rozumiana odpłatność zapewne występuje we współczesnych realizacjach filmowych o znaczącym charakterze i potencjalnej, istotnej roli promocyjnej dla partnera komunalnego. Tylko w niektórych przypadkach relacje między zespołem filmowym a władzami miejscowości, w której kręcony będzie film, mają charakter czysto niekomercyjny.

Nieosobowość jako cecha własna reklamy oznacza, że informacji promocyjnej o organizacji lub jej produktach nie przekazują

bezpośrednio osoby (co jest właściwe dla akwizycji). Odbywa się to za pośrednictwem różnych środków technicznych, w tym prasy, radia, telewizji czy internetu. Emisja informacji promocyjnej w strategii city placement jest również nieosobowa.

Przekaz anonimowy to przekaz do nieokreślonego odbiorcy, odbiorcy nieznanego (anonimowego) z punktu widzenia możliwości jego jednoznacznego określenia i rozpoznania. Oznacza to, że odpowiedni komunikat perswazyjny nie jest zorientowany na konkretną osobę, tak jak to się dzieje w przypadku sprzedaży osobistej oraz w strategii direct mail. Jest więc trudne do sprecyzowania, kto odbiera komunikat. Jest to cecha charakterystyczna wykorzystania środków masowego przekazu dla celów promocyjnych. Dlatego też city placement wykazuje wyraźne podobieństwo do reklamy.

Opierając się na ocenie przedsiębiorstwa, city placement i reklamy, przystąpić można do szczegółowego porównania tych kategorii, tym razem przez pryzmat większej ilości cech funkcjonalnych. Tylko w ten sposób jednoznacznie i poglądowo wykazany zostanie zakres podobieństwa city placement i reklamy. Ostateczny rachunek oparto na 16 cechach charakterystycznych dla reklamy z odpowiednią oceną każdej z nich w przypadku city placement.

Ponieważ skomentowano już poprzednio podobieństwo dwu analizowanych rodzajów promocji ze względu na podstawowe cechy reklamy, w tym miejscu zasygnalizowane zostaną te kryteria i cechy, które różnią reklamę i city placement.

Pierwsza istotna różnica między analizowanymi formami promocji to odmienność charakteru komunikatu promocyjnego. W przypadku reklamy, w różnych jej postaciach, z wykorzystaniem różnorodnych środków i technik, komunikat promocyjny ma charakter bezpośredni, czego nie można stwierdzić w przypadku city placement. Chodzi o apelowanie „wprost", a nie o apelowanie „ukryte w obrazie". W strategii city placement nie ma też argumentacji perswazyjnej, zachęty, nakłaniania do zakupu, co występuje w klasycznej reklamie.

W reklamie promowane miejsce (z reguły jest to miasto lub odpowiednia jego część) występuje na pierwszym planie przekazu

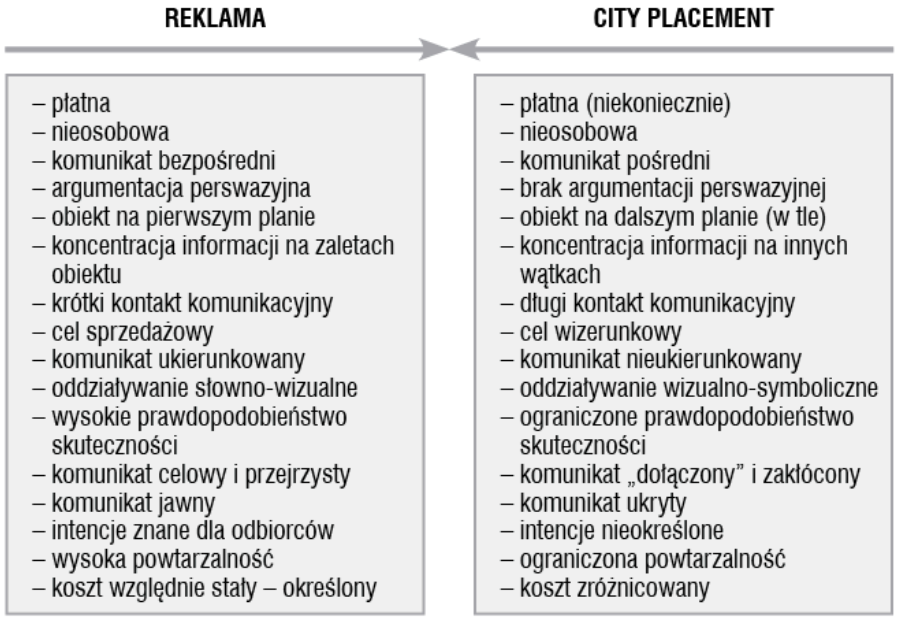
reklamowego, pełni główną rolę, na nim ma skoncentrować uwagę adresat przekazu. W przypadku city placement miejsce realizacji filmu (miasto) gra rolę drugoplanową, występuje w tle, w oddali. Nie są więc, jak w reklamie, ukazane główne walory obiektu, odpowiednio podkreślone i uzasadnione. W strategii city placement walory miejsca, jeżeli tylko są zauważalne, są wewnętrzną sprawą obserwatora – widza.

Ważną cechą różniącą reklamę i city placement jest czas trwania kontaktu komunikacyjnego. W przypadku reklamy jest to z reguły czas krótki i bardzo krótki (czas percepcji nośnika komunikatu promocyjnego), natomiast w omawianej koncepcji promocji „filmowej" czas kontaktu z obrazem – miejscem, obiektem, okolicą wraz ze wszystkimi atrakcjami jest znacznie dłuższy i odpowiada czasowi emisji całego filmu lub jego odpowiednich ujęć, scen, akcji. Wspomniana różnica jest szczególnie istotna ze względu na istnienie ścisłej zależności między czasem percepcji komunikatu promocyjnego (nawet w różnych formach jego przekazu) a stopniem zapamiętywania jego treści.

W strategii reklamy szczególną uwagę przywiązuje się nie tylko do oddziaływania obrazowego (graficznego), ale także do słowa – odpowiedniej treści przekazu perswazyjnego, doboru właściwych słów, apelujących i przyciągających uwagę. W promocji opartej na city placement przekaz jest właściwie bezsłowny (z wyjątkiem możliwych dialogów o pośrednim znaczeniu promocyjnym), a samo oddziaływanie sprowadza się do gry obrazem. W pierwszym przypadku można więc mówić o pełnym wpływie na treść informacji reklamowej, na jej doprecyzowanie i ukierunkowanie, natomiast w przypadku drugim przekaz jest nieokreślony, nieuściślony i nieukierunkowany (rys. 5.23).

Już kilka wskazanych istotnych różnic między reklamą a city placement pozwala stwierdzić odmienną skuteczność obu sposobów oddziaływania perswazyjnego. Skuteczność reklamy jako świadomego, celowego i ukierunkowanego działania komunikacyjnego jest potencjalnie wyższa, chociaż bez wątpienia koszty jej zastosowania są również wyższe. Promowanie miasta w

filmie, chociaż istotne i ważne dla jego strategii marketingowej, to jednak nie pozwala z dużym prawdopodobieństwem osiągnąć przyjętych celów rynkowych.




**Rysunek 5.23.** Reklama a city placement – 16 cech szczególnych

Źródło: opracowanie własne.

Wieloletnie funkcjonowanie w świecie powszechnej reklamy i w związku z tym zgromadzone własne doświadczenie marketingowe pozwalają osobom – podmiotom rynku, bez większych trudności rozpoznać charakter emitowanego w mass mediach przekazu informacyjnego, jego podstawy, odniesienia oraz intencji. Łatwo mogą one rozpoznać zainteresowaną przekazem organizację, odpowiednie produkty i ich akcentowane cechy wyróżniające. Promocja w tle, promocja niema, promocja domyślna właściwa dla city placement czyni ją nierozpoznawalną wprost. Odbiorca komunikatu filmowego nie odczuwa nacisku, wskazania czy zalecenia ze strony reklamodawcy, a obrazy i doznania z nimi związane odbiera jako obiektywne, komercyjnie nieskażone, kierowane do niego bezinteresownie.

Na skuteczność i efektywność różnych rodzajów promocji w znacznym stopniu wpływa możliwość wielokrotnego emitowania komunikatów, czyli stopień ich powtarzalności. Uwzględniając

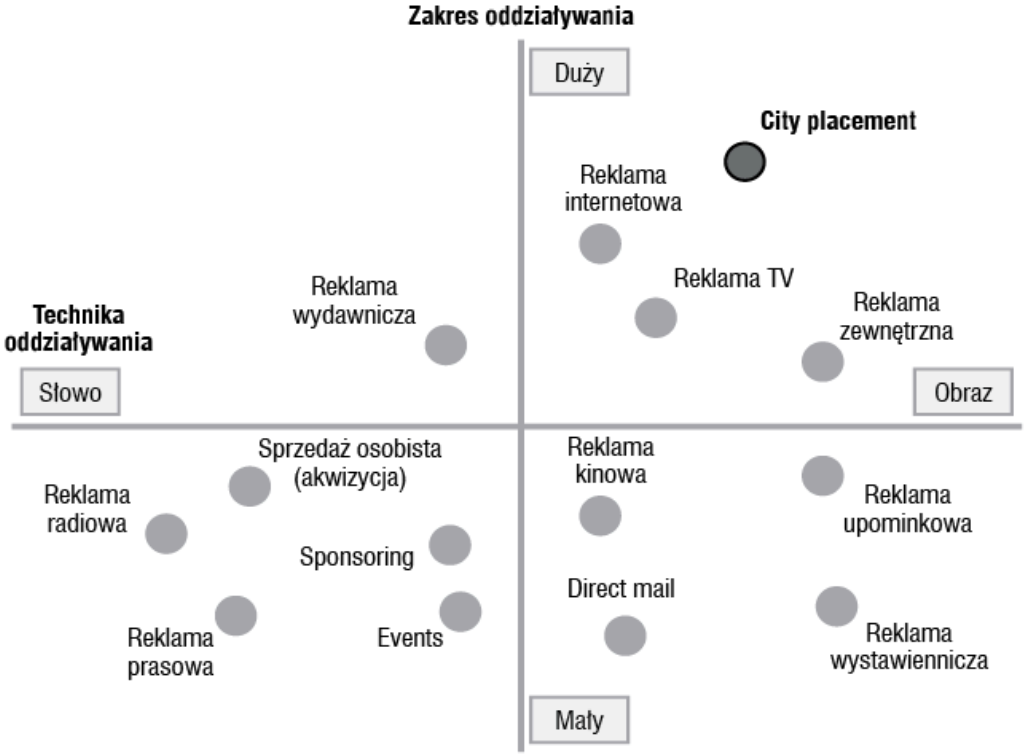
różnorodność form i środków reklamy, należy stwierdzić, że odpowiedni dla reklamy przekaz informacji perswazyjnej charakteryzuje się wysoką potencjalną powtarzalnością. Istnieje więc możliwość wielokrotnego przekazywania komunikatu w mass mediach, o określonym cyklu czasowym, nawet wiele razy każdego dnia. Nie można niestety zastosować takiej strategii w przypadku reklamy zawartej w filmie. Prawie nikt nie wykaże zainteresowania filmem, który już oglądał i zna (takie przypadki zapewne mają miejsce, ale ich skala jest znikoma i dotyczy szczególnych miłośników filmu). Można go obejrzeć ponownie po wielu latach i z reguły z wykorzystaniem innych środków przekazu (na DVD, w telewizji itp.). Jednorazowość kontaktu z obrazem promocyjnym czyni city placement mniej użytecznym i praktycznym sposobem docierania do odbiorców – podmiotów rynku miast oraz regionów.

Do identyfikacji podobieństwa oraz podstawowych różnic między różnorodnymi rodzajami promocji, ale także z uwzględnieniem szczegółowego rozdzielania form reklamy w jej typowym podziale, przyjęto w charakterze głównych kryteriów oceny wymienionych relacji dwie cechy operacyjne jako wspólne dla wszystkich rozpatrywanych działań promocyjnych. Są to:

- zakres oddziaływania, rozumiany jako wielkość pasma informacyjnego zorientowanego na rynek, równoznaczny z wielkością rynku docelowego – adresatów przekazu promocyjnego,
- technika oddziaływania, a więc sposób oddziaływania na zmysły odbiorców, będący odpowiednią kompozycją właściwego komunikatu promocyjnego.

W odniesieniu do podanych kryteriów różnicowania rodzajów promocji oraz form reklamy zastosowano skalę dwudzielczą – w przypadku kryterium „zakres oddziaływania” skalę „duży” oraz „mały”, a w przypadku kryterium „technika oddziaływania” skalę „słowo” i „obraz”. Zastosowane skale skokowe umownie potraktowano jako skale względnie ciągłe, różnicując przez to

szczegółowe pozycje rozpatrywanych „obiektów” w układzie dwuwymiarowym (rys. 5.24).




**Rysunek 5.24.** City placement a inne rodzaje promocji miasta

Źródło: opracowanie własne.

Otrzymany rozrzut punktów odzwierciedlających miejsce porównywanych form oddziaływania promocyjnego ze względu na różny ich zakres i technikę wpływania na rynki zawierał również strategię city placement. Do jej zlokalizowania w układzie współrzędnych przyjęto dwie wartości, a mianowicie relatywnie duży zakres oddziaływania (nawet porównywalny z reklamą telewizyjną i internetową) oraz oddziaływanie zdecydowanie wizualne (obraz), właściwe także dla reklamy zewnętrznej, wystawienniczej i upominkowej. W ten sposób graficznie i przekonująco odwzorowano miejsce city placement w sieci środków przekazu informacji promocyjnej składających się na system zintegrowanej komunikacji marketingowej miast oraz regionów.

## 5.14. Eventowa strategia city placement

Jednym z ważnych kierunków rozwoju strategii city placement, już poprzednio zasygnalizowanych, są działania zmierzające do włączenia miasta lub jego odpowiednich części administracyjnych, urbanistycznych lub infrastrukturalnych do organizacji wielkich przedsięwzięć społecznych o zasięgu znacznie wykraczającym poza właściwe miasto. Tak zwane eventy (ang. *events*) to wydarzenia o różnych funkcjach, skali oddziaływania oraz cyklu i formach organizacji [Kasperska, Mruk, 2001]. Ze względu na masowy charakter i prestiż, jaki one mają, ich lokalizacja w danym mieście przyczynia się do zyskania znacznych korzyści nie tylko materialnych i finansowych, ale przede wszystkim marketingowych [Peszko, 2010; Chlebowicz i in., 2009]. Z tego też względu na rynku eventów istnieje ogromna konkurencja w skali kraju oraz w ujęciu międzynarodowym. Specyficzny wyścig do pozyskania eventu posiada wszelkie cechy profesjonalnych strategii zdobywania inwestorów krajowych lub zagranicznych przez kraje, regiony i miasta.

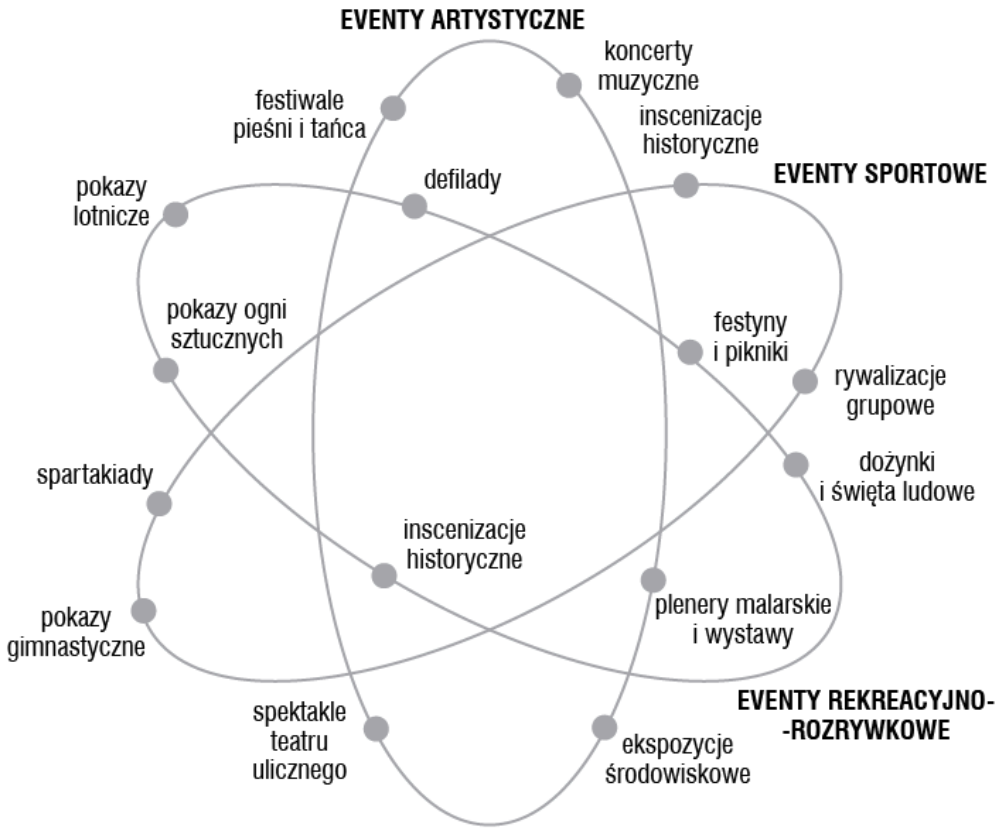
Różnorodność wydarzeń organizowanych w kraju i za granicą, szczególnie tych o wyjątkowym zasięgu i charakterze, wymaga ich wstępnej systematyzacji (rys. 5.25). I tak, ze względu na kryterium zasięgu ich oddziaływania należy wyróżnić eventy krajowe i międzynarodowe (w tym kontynentalne i ogólnoświatowe). Według skali ich wielkości, wyrażanej liczbą uczestników, wyróżnia się eventy małe, średnie i duże (*mega events*).

Bardzo ważnym kryterium ogólnym podziału eventów jest kryterium jego orientacji, czyli ukierunkowania. Rozróżnić więc można eventy ogólne, sektorowe (branżowe) oraz specjalistyczne. Innym kryterium jest kryterium rodzaju inicjatora. Zgodnie z tym kryterium można podzielić wszystkie eventy na inicjowane w danym kraju (przez określone podmioty krajowe) oraz inicjowane za granicą.

Jednym z wiodących kryteriów podziału eventów jest kryterium ich funkcji, czyli charakteru. Zgodnie z nim można wyróżnić eventy [Olejniczak, 2013]:

- artystyczne,

- sportowe,
- rekreacyjno-rozrywkowe,
- religijne,
- polityczne,
- naukowe,
- biznesowe,
- specjalne.




**Rysunek 5.25.** Eventy plenerowe jako sfera potencjalnego zastosowania strategii city placement

Źródło: opracowanie własne.

Z punktu widzenia czynnika czasu eventy dzieli się na eventy o z góry określonym czasie trwania (jednodniowe, kilkudniowe i wielodniowe) oraz o nieokreślonym czasie ich organizacji. Innym kryterium klasyfikacyjnym jest cykl czasowy organizacji

przedsięwzięć. Ze względu na to kryterium można rozróżnić eventy jednorazowe, cykliczne regularne oraz cykliczne nieregularne.

Omawiając strategię marketingową miasta i/lub regionu zorientowaną na „pozyskanie" szczególnie prestiżowego eventu, należy zwrócić uwagę na ich podział ze względu na miejsce organizowania. I tak, wyróżnia się eventy o:

- zdeterminowanej lokalizacji,
- względnie dowolnej lokalizacji,
- absolutnie dowolnej lokalizacji.

Podobnie istotnym kryterium jest kryterium podmiotu realizacji eventu. Są więc eventy organizowane w pełnym zakresie przez miasto ich lokalizacji (instytucje komunalne i partnerzy), eventy organizowane przez miasto, lecz wspierane przez inicjatora jako jego współorganizatora, oraz eventy organizowane przez inicjatora jako podmiotu wyłącznego – podmiotu zewnętrznego.

W koncepcji zarządzania eventami każde wydarzenie traktuje się jako zbiór korzyści dla uczestników, jako specyficzny zestaw wartości o różnym zakresie i charakterze. Takie rozumienie eventu oparte na marketingowym sposobie myślenia i działania pozwala więc traktować przedsięwzięcie jako specyficzny produkt rynkowy w określonej strukturze wewnętrznej – układzie wartości składowych [Zanger, Sistenich, 1996]. Zakładając koncentryczną strukturę marketingową eventu, można przyjąć następujące jego części:

- Rdzeń eventu (jego istota, główna funkcja i użyteczność dla uczestników), czyli jego główna korzyść.
- Strefa I, czyli korzyść zakresu terytorialnego związana przestrzennie ze strefą oddziaływania – im strefa jest większa, tym korzyść dla uczestników jest większa. Przedsięwzięcie o zasięgu międzynarodowym wnosi większy zakres korzyści niż przedsięwzięcie zorientowane na kraj.
- Strefa II, czyli zbiór korzyści wynikających z cech uczestników –

wykonawców. Jako główna grupa podmiotów rynku eventowego może pochodzić z kraju lub z zagranicy, może reprezentować niższy lub wyższy poziom umiejętności związanych z charakterem eventu, może wreszcie cieszyć się wyjątkową sławą i prestiżem.

- Strefa III, czyli zestaw korzyści związanych z oficjalnymi gośćmi wydarzenia, w tym gośćmi honorowymi, przedstawicielami władz oraz czołowych mediów. Rozpoznawalni, wyjątkowi i prominentni goście dzięki takim cechom własnym w środowisku wnoszą dodatkowe korzyści, podnosząc wartość marketingową imprezy.
- Strefa IV – odpowiednia korzyść wynika z pozycji oraz renomy organizatora eventu. Jeżeli jest to szczególnie znana instytucja, o uznanym doświadczeniu i umiejętnościach, oznacza to kolejne wzbogacenie łącznej wartości eventu dla uczestników.
- Strefa V – to strefa wyrażająca celowe, zorientowane i zaplanowane marketingowe wzmocnienie wydarzenia, czyli jego właściwy marketing mix. Chodzi o zakres, formę i intensywność akcji marketingowej zorientowanej nie tylko na poinformowanie potencjalnych uczestników – widzów, ale przede wszystkim na przekonanie ich i nakłonienie do przybycia. Komunikowana wartość przedsięwzięcia musi rekompensować ponoszone koszty, bariery, trudności i ograniczenia.
- Strefa VI – główny składnik, komponent marketingowy eventu związany z jego organizowaniem w określonym miejscu – kraju, regionie i mieście.

Wkład miejsca ulokowania przedsięwzięcia w jego renomę i rozgłos w środowisku krajowym i zagranicznym jest pochodną marki miasta oraz jej wizerunku marketingowego. Z tego punktu widzenia potencjalny zbiór miejscowości jako lokalizacji eventów można podzielić na cztery grupy:

1) miejscowości o ujemnym wpływie na rynkową ocenę wartości marketingowej przedsięwzięć w nich organizowanych, a wynikającym z okoliczności politycznych, społecznych, prawnych, ekonomicznych i transportowych;
2) miejscowości o neutralnym (obojętnym) wpływie na rynkową ocenę

walorów marketingowych odpowiednich eventów w nich organizowanych;

3) miejscowości o ograniczonym pozytywnym wpływie na łączne marketingowe walory przedsięwzięć;

4) miejscowości o znacznym, pozytywnym wpływie na rynkową atrakcyjność wydarzeń oraz imprez w nich organizowanych.

Ulokowanie eventu w konkretnym mieście (kraju, regionie) nie jest więc dziełem przypadku, lecz rezultatem analiz, ocen i porównań zestawu cech rozpatrywanych lokalizacji, odpowiednio do wstępnie przyjętych wymogów ogólnych oraz okoliczności i cech szczegółowych. Potencjał marketingowy przedsięwzięcia samego w sobie odniesiony do miejsca jego realizacji może ulec znacznemu powiększeniu, którego źródłem jest potencjał marketingowy miejscowości (rys. 5.26).

Inicjator oraz organizator eventu poszukuje atrakcyjnych lokalizacji, miasta poszukują atrakcyjnych eventów. Podobnie jak w przypadku miejsc realizacji projektów audiowizualnych, w tym filmów, wybór konkretnej jednostki terytorialnej jest wypadkową zabiegów obu stron decyzji lokalizacyjnych, z których każda zorientowana jest na maksymalizację korzyści własnych – korzyści współzależnych.

Z punktu widzenia rangi i prestiżu miasta oraz rejonu najistotniejszymi przedsięwzięciami są tzw. megaeventy, a więc przedsięwzięcia masowe skupiające uwagę całego świata biznesowego, politycznego, sportowego, naukowego i kulturalnego. To właśnie one ze względu na wyjątkowość ich funkcji, długi czas trwania, wieloletnią tradycję, znakomitych uczestników i prominentnych gości skupiają uwagę wszystkich mediów, a więc także miejsce ich organizacji. Wielodniowa, intensywna i wielokierunkowa promocja takich wydarzeń z nawiązką rekompensują niemałe wydatki oraz wysiłki zainteresowanych miast związane z organizacją eventu.

Strategia „zdobywania” przez miasto eventu o szczególnym zakresie i randze opiera się na profesjonalnym podejściu do zagadnienia,

profesjonalnym monitoringu, profesjonalnej waloryzacji oraz profesjonalnych narzędziach oddziaływania na decydentów.

Abstrahując od imprez o zdeterminowanej, z góry określonej lokalizacji, pozyskanie eventu jest złożoną procedurą analityczno-marketingową realizowaną w wysoce konkurencyjnym środowisku instytucji oraz osób reprezentujących różne orientacje, wpływy i interesy grupowe. Jest ona bardziej złożona, jeżeli się uwzględni międzynarodowy wymiar decyzji lokalizacyjnych włączających ponadto oddziaływania polityczne, w tym bariery i preferencje geograficzne, alianse i powiązania kontynentalne oraz sprzeczności i konflikty dwustronne.

MIASTO – miejsce organizacji, marka, rozpoznawalność, atrakcje, dostępność
MARKETING EVENTU
ORGANIZATORZY
GOŚCIE – honorowi, władze, dziennikarze
UCZESTNICY – WYKONAWCY kraj, pozycja, prestiż
ZAKRES TERYTORIALNY
GŁÓWNA FUNKCJA charakter, unikatowość, program, imprezy towarzyszące

**Rysunek 5.26.** Miasto – miejsce organizacji jako wartość dodana w bilansie marketingowych walorów eventów plenerowych

Źródło: opracowanie własne.

Władze miasta lub regionu dysponując z reguły ograniczonym czasem, w każdym konkretnym przypadku przygotowują zespół studiów oraz analiz szczegółowych pozwalających sformułować zgłoszenie – ofertę o określonym zakresie, warunkach i terminach

formalnych. W ramach przygotowania zgłoszenia sporządza się analizę:

- eventu,
- środowiska decyzyjnego (grupy decyzyjnej),
- potrzeb i preferencji organizacyjnych,
- zasobów i możliwości własnych,
- potencjalnych konkurentów,
- partnerów i współorganizatorów,
- zgodności i luk (braków),
- wsparcia zewnętrznego,
- szczegółowych procedur, kryteriów i terminów wyboru miejsca lokalizacji eventu.

Na podstawie przeprowadzonych analiz oraz ocen sporządza się ważny dokument operacyjny – następną kalkulację kompleksowych kosztów realizacji megaeventu w danym mieście wraz z szacunkowymi jego konsekwencjami dla mieszkańców, funkcjonowania komunikacji miejskiej, systemu handlowo-usługowego, organizacji porządku publicznego oraz bezpieczeństwa wszystkich uczestników.

Rachunek ekonomiczny przedsięwzięcia, zawierający główne pozycje przychodów w związku z organizacją przedsięwzięcia, w tym dotacje, subwencje, darowizny, wpłaty od uczestników, a także dofinansowania przez zainteresowane organizacje społeczne krajowe i zagraniczne (np. inicjator megaeventu), włącznie z ewentualnymi kredytami bankowymi. Najważniejszą pozycją rachunku ekonomicznego są jednak zaangażowane własne środki finansowe i to na różnych etapach organizacji przedsięwzięcia, w różnych formach oraz w różnych miejscach.

Złożoność i skala megaeventu jako wielkiego projektu organizacyjnego o znaczącym budżecie własnym wymagają absolutnej przejrzystości jego bilansu – przejrzystego i jasnego ewidencjonowania, wydatkowania oraz rozliczania obu stron

rachunku ekonomicznego. Warunek ten wynika m.in. z faktu znacznego zaangażowania środków publicznych w realizację wydarzenia, ale także z faktu pozyskiwania znaczących środków z sektora prywatnego – od osób, firm, organizacji niedochodowych i dobroczynnych.

W finansowaniu megaeventów wykorzystuje się z reguły środki własne miast, środki regionalne, środki ogólnokrajowe oraz międzynarodowe. Uwzględniając ponadto środki finansowe sponsorów i darczyńców, wpływy z reklam i praw emisji medialnych oraz wpływy ze sprzedaży biletów wstępu, można jednoznacznie podzielić je na środki własne (z zasobów miasta) oraz środki obce.

Przejrzystość procesu finansowania przez miasto megaeventów wymaga odpowiedniego – zrozumiałego i komunikatywnego odzwierciedlenia strony wydatków. Z punktu widzenia mieszkańców, mediów oraz władz komunalnych istotne są następujące podziały wydatków:

- wydatki infrastrukturalne,
- wydatki na zakup sprzętu technicznego i specjalistycznego (ruchomego),
- wydatki usługowe – zakup różnorodnych usług niezbędnych do przygotowania i realizacji megaeventu,
- wydatki marketingowe,
- honoraria, nagrody i upominki,
- opłaty i podatki.

Przedstawiony podział obszarów wydatkowania – „budżetu eventowego", nie tylko wskazuje główne pozycje kalkulacyjne kosztów przedsięwzięcia (nie jest to jednak pełny zestaw kosztów), ale przede wszystkim pozwala zewidencjonować korzyści bezpośrednie i pośrednie dla miasta – organizatora eventu.

Jedną z najważniejszych pozycji wydatków z tytułu organizacji megaeventu są wydatki związane z przygotowaniem obiektów

infrastrukturalnych, a więc ich remontowanie i modernizowanie oraz wybudowanie. Do obiektów tych zalicza się:

- urządzenia i obiekty infrastruktury specjalistycznej (wynikają z funkcjonalnego charakteru eventu), w tym główne oraz pomocnicze i rezerwowe,
- urządzenia i obiekty ogólnej infrastruktury miasta, w tym infrastruktury technicznej, ekonomicznej i społecznej.

Jako stałe zasoby infrastrukturalne miasta służą one nie tylko uczestnikom megaeventu, ale także, po jego zakończeniu, wzbogacają jego zasoby ogólnoużytkowe przeznaczone dla zaspokojenia potrzeb mieszkańców miasta i okolic. Przygotowane celowo dla organizacji eventu, stanowią trwały składnik przestrzeni publicznej w znacznym stopniu poprawiający warunki bytowania mieszkańców. Odpowiednie wydatki związane z inwestycjami infrastrukturalnymi zwiększają więc atrakcyjność miasta dla innych grup klientów, zarówno bieżącą, jak i perspektywiczną [Getz, 2008]. Przyczyniają się również do łatwiejszego pozyskiwania przez miasto innych, podobnych lub pokrewnych megaeventów.

Podobnie jak wydatki infrastrukturalne, tak i wydatki przeznaczone na zakup sprzętu i urządzeń ruchowych pozostawiają trwały „ślad" w zasobach miasta. Tylko część zakupionych obiektów zużywana jest w całości w trakcie ich eksploatacji, pozostała część może być bowiem z powodzeniem użytkowana przez wiele lat, i to dla różnych celów (elektronika, urządzenia nagłaśniające, sprzęt pomiarowy i inne). W większości ruchomy sprzęt techniczny i specjalistyczny będzie stanowić własny zasób materialny instytucji komunalnych – zasób sprawny, bezzwrotny, o znacznej wartości finansowej.

Do typowych korzyści pośrednich dla miasta z tytułu organizacji w nim wielkiego przedsięwzięcia społecznego przyjęło się zaliczać efekty wydatków przeznaczonych na zakup różnego rodzaju usług. Związane są one z szeroko rozumianą obsługą przedsięwzięcia, w którą zaangażowane są na zasadach pełnej odpłatności świadczeń liczne, wyspecjalizowane firmy usługowe – techniczne, transportowe,

telekomunikacyjne, turystyczne, handlowe, gastronomiczne, medialne, reklamowe, ubezpieczeniowe, bankowe, ochroniarskie, komunalne i inne. Część z tych firm to firmy lokalne, firmy zlokalizowane w danym mieście i najbliższej okolicy. Dzięki udziałowi w organizacji megaeventu znacznie zwiększają swoją sprzedaż usług, zwiększają zatrudnienie, poprawiając swoją kondycję finansową. Płacone przez nich podatki trafiają do „kasy" miasta. W ten sposób dodatkowe przychody uzyskują przedsiębiorstwa, w tym spółki komunalne, gospodarstwa domowe (osoby fizyczne) oraz samo miasto.

Olbrzymie środki finansowe wydawane na marketing megaeventu, na jego komunikowanie na rynkach międzynarodowych, są źródłem niematerialnych korzyści dla miasta. W tym przypadku chodzi o korzyści promocyjno-wizerunkowe, jakie są wynikiem globalnych korzyści marketingowych. Komunikując samo przedsięwzięcie, nie można bowiem pominąć informacji o jego lokalizacji, zwłaszcza o jej atrakcyjności dla bezpośrednich uczestników, sponsorów, partnerów i gości [Kolber, 2003].

W bilansie korzyści dla miasta z tytułu organizowania w nim (i także przez nie) megaeventu nie można pominąć korzyści o charakterze finansowym związanych z wnoszeniem przez organizatorów, współorganizatorów, uczestników, gości oraz firmy usługowe różnego rodzaju podatków i opłat. Zaliczyć można do nich podatki od nieruchomości, opłaty od umów cywilnych, opłaty parkingowe, opłaty klimatyczne, opłaty z tytułu wjazdu do centrum miast itp. Kwoty podatków i opłat w okresie organizowania wielkich przedsięwzięć znacznie wzrastają, będąc wynikiem zwiększonego napływu do miasta ludzi, środków transportu i towarów.

Reasumując, kwestie dotyczące eventowej strategii city placement – strategii lokowania miasta w wielkich projektach społecznych typu megaevent – należy podkreślić olbrzymi jej wpływ na komunikowanie miasta w środowisku krajowym i międzynarodowym, komunikowanie skuteczne, prowadzące do znacznego wzrostu stopnia jego świadomości w umysłach ludzkich.

## 5.15. Skuteczność strategii city placement i jej determinanty

Podstawową kwestią w strategiach marketingowych organizacji jest ocena skuteczności całości działań lub tylko wybranych instrumentów oddziaływania na klientów. Kwestia ta tradycyjnie już należy do szczególnie złożonych i trudnych przedsięwzięć podsumowujących realizację programów marketingowych. Również w przypadku strategii city placement dla miast i regionów ocena jej skuteczności stanowi integralny warunek operacyjny pozwalający nie tylko wskazać stopień zgodności efektów końcowych z założonymi na wstępie celami, ale także wnioskować co do racjonalizacji kontynuowania tej szczególnej formy promowania jednostek terytorialnych.

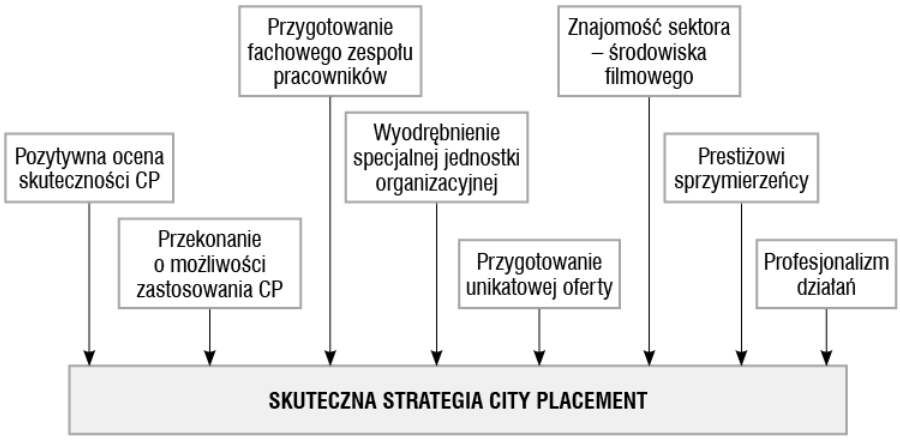
Na skuteczność city placement wpływa wiele czynników. Obok czynników związanych z zakresem, formą i techniką prezentacji miasta w produkcie audiowizualnym, w tym przypadku utożsamianym z filmem, na skuteczność tę wpływa szereg czynników natury ogólnej, związanych z organizacją, przygotowaniem merytorycznym, fachowością służb marketingowych miasta itp. Szerszy wykaz tych czynników można przedstawić następująco:

- przekonanie zespołu marketingowego jednostki osadniczej o możliwości zastosowania city placement w jej programie promocyjnym,
- pozytywna ocena wstępnych prób lokowania miasta w produkcji filmowej,
- znajomość sektora – środowiska filmowego, krajowego i międzynarodowego,
- przygotowanie fachowego, specjalistycznego zespołu pracowników pionu marketingowego w strukturze miasta,
- wyodrębnienie specjalnej jednostki organizacyjnej,
- przygotowanie unikatowej oferty,
- prestiżowi sprzymierzeńcy – doradcy, partnerzy, współwykonawcy

strategii,
- profesjonalizm działań – rozmów, negocjacji, rozliczeń.

Jak wynika z podanych warunków – ogólnych determinant skuteczności strategii city placement, główną kwestią jest zbudowanie specjalistycznego zespołu marketingowego dysponującego nie tylko wiedzą i przygotowaniem menedżerskim, ale posiadającego także umiejętności oraz doświadczenie w zakresie pracy w mediach, ze szczególnym uwzględnieniem sektora filmowego – odpowiednich procedur, organizacji, finansów, współpracy zespołu realizatorów, kontaktów z mediami (rys. 5.27).

Obok warunków ogólnych, istotnych w fazie przygotowania i samej realizacji filmu, na wyższą lub niższą skuteczność komunikowania miasta w produktach filmowych wpływa funkcjonujący system dystrybucji, czyli rozpowszechniania filmu, i to zarówno dystrybucji wstępnej (wewnętrznej, promocyjnej, konkursowej), jak i dystrybucji właściwej, o szerokim, wielokanałowym zakresie (kina, domy kultury, kluby dyskusyjne, telewizja, sieć internetowa itp.).



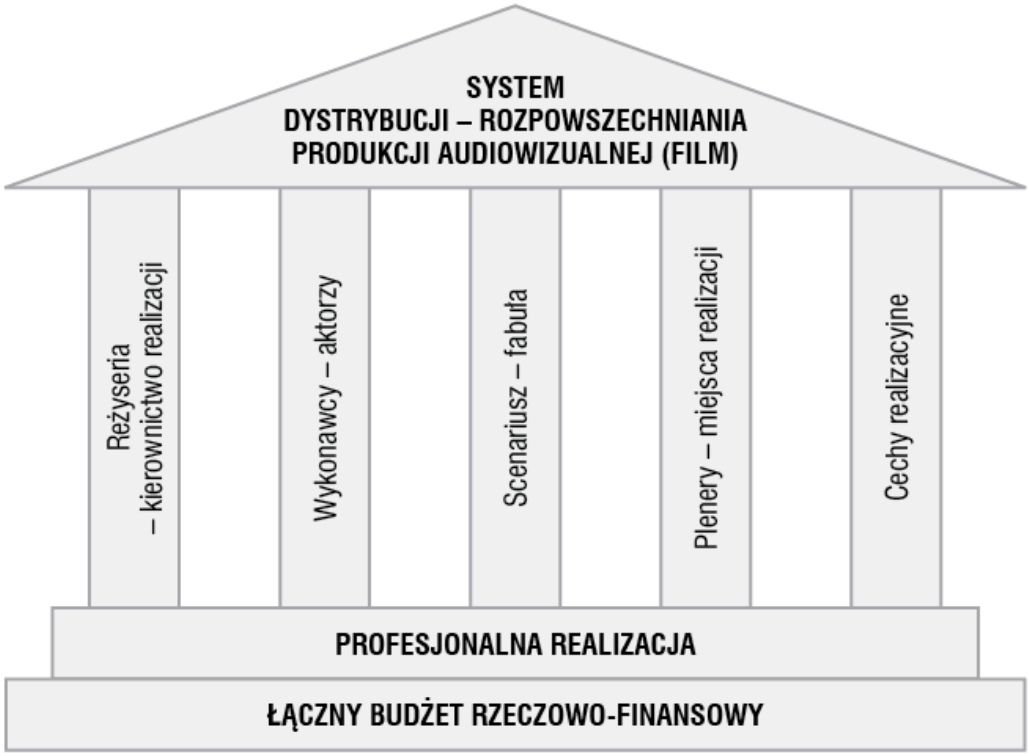

**Rysunek 5.27.** Główne uwarunkowania skuteczności strategii city placement miasta

Źródło: opracowanie własne.

Wysokiej skuteczności strategii city placement nie gwarantuje wąski, ukierunkowany, studyjny profil dystrybucji filmu. Potencjalnych odbiorców komunikatu promocyjnego w takim wariancie

upowszechniania filmu będzie stosunkowo niewielu, odpowiednio do ograniczonej w ten sposób widowni. Strategia „wąskiego” sprofilowania przekazu promocyjnego uniemożliwia masową prezentację miasta oraz jego walorów, prezentację ukierunkowaną szeroko, na miliony kinomanów w kraju i za granicą. Nie znaczy to jednak, że „wąskie” lokowanie miasta w produkcji filmowej jest całkowicie nieuzasadnione. Chcąc dotrzeć do specjalnej grupy potencjalnych klientów miasta – miłośników kultury, sztuki, dziedzictwa kulturowego, miłośników muzyki, celowe jest lokowanie miasta w produkcjach niszowych, wyraźnie ukierunkowanych tematycznie na wąskie grono odbiorców – miłośników, melomanów, hobbystów (rys. 5.28).

Nie ulega wątpliwości, że przygotowując strategię city placement, zakłada się z góry i oczekuje komunikowania miasta oraz jego atrakcji milionom osób. To potencjalny rynek turystów oraz wizytujących, może nawet potencjalnych nowych mieszkańców, inwestorów, studiujących. Dlatego też ogólny sukces strategii city placement wyraża się w kategoriach ilościowych – podając odpowiednie parametry ilościowe widowni w kinach, widzów przed telewizorami, oglądających w sieci internetowej i za pośrednictwem urządzeń mobilnych.




**Rysunek 5.28.** Konstrukcja strategii operacyjnej city placement oraz jej skuteczności

Źródło: opracowanie własne.

W dotychczasowych rozważaniach wskazano na zewnętrzne, ogólne determinanty skuteczności promocji miasta typu city placement, bez uwzględniania zróżnicowanego zakresu ekspozycyjnego miasta w samym filmie. Nie poruszano też istotnej kwestii dotyczącej metod oraz kryterium szczegółowego pomiaru skuteczności tej strategii. Kwestii tej zostanie poświęcona dalsza część podrozdziału.

W literaturze marketingowej stosunkowo wiele miejsca poświęca się problemom skuteczności oraz efektywności działalności promocyjnej jako najpopularniejszego i najlepiej rozpoznawalnego rodzaju przedsięwzięć marketingowych. Od wielu też lat stosuje się zespół instrumentów pomiaru rezultatów różnorodnych kampanii promocyjnych opartych na rejestracji szerokiego spektrum efektów akcji komunikacyjnych.

Jeżeli w przypadku reklamy kryteria, metody oraz interpretacje pomiaru skuteczności różnych środków reklamowych są stosunkowo

dobrze znane i powszechnie stosowane w praktyce, to w przypadku city placement metodyka pomiaru skuteczności tej strategii jest właściwie nieznana. Jedynym więc rozwiązaniem jest umiejętne przystosowanie podejść i konkretnych metod pomiaru właściwych dla reklamy, chociaż i w tym względzie istnieją określone ograniczenia. Znacznie bliższe i godne uwagi są metody pomiaru skuteczności strategii product placement jako strategii pokrewnej w stosunku do city placement.

Efekty zastosowania strategii city placement można sprowadzić do efektów identyfikacyjno-behawioralnych, wyrażających nie tylko zmiany (pod wpływem zapoznania się z filmem lub inną produkcją audiowizualną) świadomości miasta (marki miasta), ale także zmiany stosunku do niego – jego oceny, preferowania, chęci poznania i odwiedzenia. Dlatego też mając na uwadze zmierzenie marketingowych rezultatów strategii city placement oraz ich odniesienie i porównanie z rezultatami innych rodzajów komunikacji marketingowej proponuje się następujący zestaw dziesięciu miar skuteczności city placement:

1) zasięg oddziaływania, czyli odsetek docelowych adresatów komunikowania miasta (regionu), którzy mieli okazję obejrzeć film;
2) efektywny zasięg oddziaływania strategii city placement, utożsamiany z odsetkiem osób, które obejrzały film i które faktycznie odebrały komunikat promocyjno-informacyjny o danym mieście (regionie);
3) spontaniczna znajomość miasta (regionu) – rozpoznawalność wyrażana przez odsetek osób, które odebrały komunikat promocyjny i rozpoznały samodzielnie i bez zastanowienia miasto (region), w którym rozgrywała się akcja filmu;
4) wspomagana znajomość miasta (regionu) – rozpoznawalność odpowiadająca odsetkowi adresatów docelowych, którzy odebrali komunikat promocyjny i rozpoznali prawidłowo miejsce akcji filmu, lecz dopiero po dodatkowej pomocy wizualnej i naprowadzającej;
5) zapamiętanie miasta (regionu), w którym toczy się akcja filmu, w krótkim czasie po jego obejrzeniu przez odsetek osób, które rozpoznały miasto (rozpoznanie spontaniczne lub wspomagane);

6) zapamiętanie miasta (regionu) akcji filmu w długim czasie po jego obejrzeniu przez określony odsetek osób, które rozpoznały miasto (rozpoznanie spontaniczne lub wspomagane);
7) pozytywne wrażenie miejsca akcji filmu, czyli odsetek osób, które zapamiętały miasto (region) i którym się ono spodobało;
8) zmiana postawy wobec miasta (regionu), czyli odsetek osób, którym spodobało się miasto i którzy zadeklarowali zmianę stosunku do niego po obejrzeniu filmu;
9) zamiar odwiedzenia miasta (regionu), odpowiadający odsetkowi osób deklarujących po oglądnięciu filmu chęć jego odwiedzenia;
10) wizyta w mieście (regionie), potwierdzona przez odsetek osób zgłaszających uprzednio zamiar odwiedzenia miasta po obejrzeniu filmu.

Podane miary skuteczności strategii city placement, zgodnie z ich istotą, są wzajemnie powiązane relacją „od ogółu do szczegółu". Oznacza to, że z pierwszego miernika wynika miernik drugi, bardziej szczegółowy, z niego wynika miernik trzeci itd. W ten sposób miary te tworzą hierarchiczny system parametrów pomiarowych – specyficzną piramidę, u podstaw której znajduje się wielkość najbardziej ogólna (miernik pierwszy), natomiast u szczytu piramidy znajduje się miernik najistotniejszy z punktu widzenia skuteczności oddziaływania strategii city placement, czyli miernik dziesiąty (rys. 5.29).

Zastosowanie mierników skuteczności strategii city placement wymaga użycia różnorodnych metod diagnozowania efektów oddziaływania promocji miast w filmach. Obok popularnych metod bezpośredniego pozyskiwania informacji – metod wywiadów i sondaży, stosuje się metody bardziej zaawansowane, łączące aspekty ilościowe badań z aspektami jakościowymi. Wśród nich należy wymienić metody testowe, metody zogniskowanych wywiadów grupowych oraz szczególnie często stosowane w badaniach skuteczności product placement metody eksperymentów (laboratoryjnych i terenowych).

Badanie skuteczności city placement jako innowacyjnego narzędzia promocji miast oraz regionów jest przedsięwzięciem stosunkowo

rzadko podejmowanym, tak jak stosunkowo rzadko strategia ta stosowana jest w praktyce marketingowej jednostek terytorialnych. Niewątpliwie ten obszar badań marketingowych wymaga pogłębienia, doprecyzowania i przystosowania do specyfiki przedmiotu oraz celów.

10. Wizyta w mieście
9. Zamiar odwiedzenia miasta
8. Zmiana postawy wobec miasta
7. Pozytywne wrażenie miejsca akcji filmu
6. Zapamiętanie miasta z filmu w długim okresie
5. Zapamiętanie miasta z filmu w krótkim okresie
4. Wspomagana znajomość miasta
3. Spontaniczna znajomość miasta
2. Efektywny zasięg oddziaływania
1. Zasięg oddziaływania city placement

**Rysunek 5.29.** Hierarchiczna struktura systemu mierników skuteczności strategii city placement

Źródło: opracowanie własne.

Innym kierunkiem badań rezultatów strategii city placement jest badanie efektywności odpowiednich przedsięwzięć. Jego podstawą jest rachunek ekonomiczny efektów marketingowych odniesionych do całokształtu nakładów. W ten sposób można odpowiedzieć na pytanie – ile kosztuje miasto jednostka efektu rozumianego w różny sposób, od wstępnych efektów komunikacyjnych do właściwych efektów behawioralnych. Jednocześnie istnieje możliwość porównania efektywności city placement z innymi instrumentami promocji jednostek terytorialnych jako podstawy budowy przyszłych programów marketingowej komunikacji miasta.

## 5.16. Uwagi końcowe – o zaletach i wadach strategii city placement

Promowanie jednostki osadniczej przez jej ulokowanie w produkcji audiowizualnej – głównie filmie, nie jest zapewne masowym zabiegiem służb marketingowych własnych jak i tych wspartych doradztwem firm zewnętrznych. Wynika to z kilku podstawowych powodów, takich jak:

- brak informacji o założeniach i procedurach „city plecement”,
- brak doświadczenia i ocen własnych,
- brak kontaktów ze środowiskiem filmowym i pozostałą produkcją audiowizualną,
- brak wiary w powodzenie – skuteczność przedsięwzięcia,
- niska ocena atrakcyjności medialnej własnych walorów środowiskowych, kulturowych, historycznych i społecznych,
- opór przed zainwestowaniem ograniczonych środków finansowych w materiały informacyjno-promocyjne, wizyty, kontakty, prezentacje, wystawy itp.

W tak scharakteryzowanym środowisku samorządów terytorialnych i ich organów władzy strategia komunikacji marketingowej uwzględniająca city placement wydaje się być czymś dalekim i złudnym, wręcz niedoścignionym, możliwym do realizacji tylko przez duże i wyjątkowe miasta. Nie ma nic bardziej mylnego. Z różnorodności tematycznej produkcji audiowizualnej w różnych jej sektorach wynikają szerokie potrzeby lokalizacyjne całych akcji lub tylko sytuacji i epizodów, w odmiennych warunkach oraz okolicznościach właściwych dla dużych i małych miast, wsi, osiedli i innych skupisk ludzkich, o różnym ich charakterze, zabudowie, położeniu, tradycjach i normach społecznych. Realizatorzy filmów w pełnym ich przekroju programowym, technicznym oraz operacyjnym poszukują miejsc adekwatnych do głównej i dodatkowej fabuły filmu, bez względu na ich cechy szczegółowe. Miejsca te, w zamian za ich „wmontowanie w akcję” filmu, udostępniają główne zasoby własne,

dodając w ten sposób do walorów filmu pewną wartość dodatkową – wartość miejsca, regionu, miasta, wsi.

Strategia city placement, mimo że obecnie jest domeną dużych i rozpoznawalnych miast w Europie i w Polsce, powinna również zwrócić uwagę menedżerów miast średnich i małych, a także miasteczek i wsi. Wstępny etap wdrażania filmowej strategii komunikowania miasta, etap typowy dla stolicy kraju oraz stolic regionalnych, już w najbliższych latach ustąpić powinien miejsca etapowi wdrażania tej strategii w grupie miast średnich, miast nie mniej ciekawych, a w wielu przypadkach wręcz unikatowych jako potencjalne tło atrakcyjnych produkcji audiowizualnych. Ale żeby tak się stało, władze tych miast oraz sami mieszkańcy muszą uwierzyć, że otwarcie miasta dla wszystkich współczesnych mediów oraz sektorów działalności audiowizualnej jest najlepszą inwestycją marketingową. To dzięki niej poznają miasto i rozpoznają w przyszłości tysiące zainteresowanych osób – potencjalnych nowych mieszkańców, turystów oraz przedsiębiorców.

Doświadczenie kilku polskich „miast filmowych" wskazuje na niewątpliwe korzyści – zalety strategii city placement. Warto w tym miejscu podkreślić ponadto niektóre z nich (rys. 5.30). Przede wszystkim jako zaletę strategii należy wymienić „atrakcyjny kontekst przekazu promocyjnego" związany z fabułą filmu, która w tym przypadku pełni funkcję wzmacniacza siły promocyjnej, tym większej, im bardziej znani są reżyserzy, producenci, aktorzy, autorzy scenariusza i inne osoby zaangażowane w produkcję (kompozytorzy muzyki, kamerzyści, charakteryzatorzy, kaskaderzy itp.).

Istotną zaletą promocji filmowej właściwej dla city placement jest trwałość komunikatu i jego powtarzalność, tak jak trwały i powtarzalny jest nośnik informacji promocyjnej, czyli filmu. Nie chodzi jednak wyłącznie o utrwalenie filmu w sensie technicznym, lecz przede wszystkim o jego trwałość w sensie psychologicznym. Dzięki jego osadzeniu i powiązaniu z akcją filmu – obraz głębiej zapada w umysły ludzkie, trwale zapisując się w mentalności widzów.

Wśród zalet strategii city placement należy wyróżnić jej zorientowanie na prestiżowe środowisko, na rynek docelowy składający się z ludzi kultury, kinomanów, miłośników twórczości aktorskiej i artystycznej. To dzięki tym ludziom informacja promocyjna o mieście lub regionie rozchodzi się w szybkim tempie, zataczając kolejne kręgi dyfuzyjne i obejmując coraz to większe zespoły ludzi. Sfery rozchodzenia się informacji – komunikatu promocyjnego zawartego w filmie, wykraczają więc poza sferę podstawową, sferę znaną i policzalną, funkcjonując wiele lat po emisji filmu w obiegu wtórnym – obiegu nieformalnym.

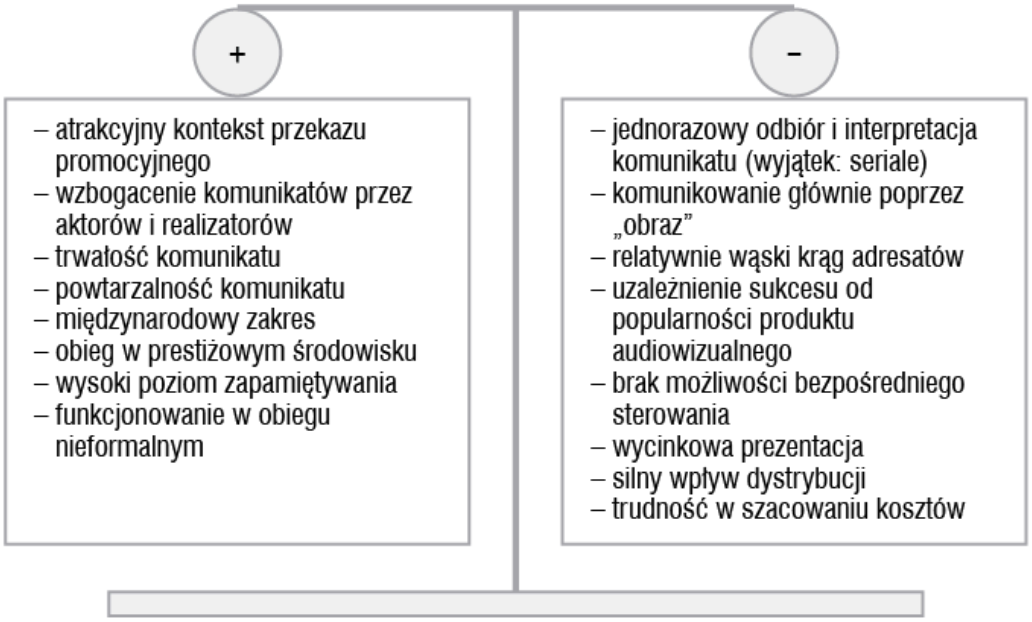
Obok zalet strategii city placement, w tym miejscu jedynie zasygnalizowanych, należy wskazać, dla naukowej rzetelności opisu problemu, także pewne wady – raczej słabości, niedogodności czy minusy. W pierwszej kolejności należy zwrócić uwagę na jednorazowość kontaktu informacyjnego, związanego z faktem jednorazowego obejrzenia filmu (wyjątkiem są seriale). Ten sam komunikat przekazywany jest do danego odbiorcy tylko raz, chyba że emisja ma miejsce po wielu latach za pośrednictwem innego kanału medialnego (np. filmu w TV lub na DVD). To sytuacja diametralnie odmienna od klasycznego filmu reklamowego, którego przesłanie promocyjne trafia do adresata wiele razy dzięki powtarzaniu jego emisji w tym samym kanale medialnym.

Do umiarkowanych wad strategii city placement należy zaliczyć fakt komunikowania miasta lub regionu głównie przez „obraz” (słowa, komentarze, opisy są sprowadzone do minimum), co oznacza adresowanie go do jednego zmysłu – zmysłu wzroku.

Jeżeli w przypadku filmu reklamowego emitowanego w telewizji bezpośredni rynek docelowy może się składać nawet z kilku, a nawet kilkunastu milionów odbiorców (w warunkach polskich mediów), to przekaz promocyjny za pośrednictwem filmu może bezpośrednio, w krótkim horyzoncie czasowym trafić do maksimum kilkudziesięciu tysięcy, a może kilkuset tysięcy. Istotny wpływ na to ma zasięg dystrybucji filmu w przekroju kraj – grupa krajów – kontynent – świat, ale także jego umasowienie przez szybkie jego emitowanie w telewizji, połączone ze sprzedażą płyt DVD. W ten sposób sukces

„filmowej” promocji miasta jest ściśle uzależniony od popularności samego produktu audiowizualnego.

Do wad strategii city placement należy zaliczyć ograniczoną możliwość aranżacji obrazu miasta w filmie. Miasto w produkcji filmowej stanowi tło fabuły, dodatek do głównej akcji zakreślonej przez scenariusz, a ujętej w atrakcyjną całość przez reżysera. Koncepcja filmu nie pozostawia więc miejsca dla wymagań i sugestii służb marketingowych miasta, które na etapie przygotowania planu filmowego mogą jedynie podpowiadać, sugerować i namawiać realizatorów filmu, ale na pewno nie żądać, narzucać i wymagać określonego zakresu, form i ujęć promujących miasto w filmie.


+
– atrakcyjny kontekst przekazu promocyjnego
– wzbogacenie komunikatów przez aktorów i realizatorów
– trwałość komunikatu
– powtarzalność komunikatu
– międzynarodowy zakres
– obieg w prestiżowym środowisku
– wysoki poziom zapamiętywania
– funkcjonowanie w obiegu nieformalnym
–
– jednorazowy odbiór i interpretacja komunikatu (wyjątek: seriale)
– komunikowanie głównie poprzez „obraz”
– relatywnie wąski krąg adresatów
– uzależnienie sukcesu od popularności produktu audiowizualnego
– brak możliwości bezpośredniego sterowania
– wycinkowa prezentacja
– silny wpływ dystrybucji
– trudność w szacowaniu kosztów

**Rysunek 5.30.** Główne zalety i wady stosowania strategii city placement

Źródło: opracowanie własne.

Jako minus promocji miasta w projektach audiowizualnych należy traktować wycinkowość ujęć środowiska miasta, jego wiodących atrakcji, części urbanistycznych i pojedynczych identyfikatorów. Film fabularny, nawet typu odcinkowego (serial) kieruje się własnymi prawami prezentacji miejsca akcji, w przeciwieństwie do filmu reklamowego, edukacyjnego czy dokumentalnego. Miasto lub odpowiedni region przedstawiany jest techniką „klatek”,

specyficznych puzzli, które pojedynczo prezentują fragment danej jednostki terytorialnej, chociaż można je złożyć w całość. Jest to jednak kwestia mentalnościowa widza, jego nastawienia, preferencji i wyobraźni.

Reasumując rozważania o koncepcji city placement jako innowacyjnego środka promocji miast i regionów, nie można pominąć kwestii kosztów tych działań lub – szerzej – nakładów. Podobnie jak w przypadku wielu narzędzi marketingu terytorialnego, również i w odniesieniu do strategii city placement istnieją duże trudności w określeniu kosztów całego przedsięwzięcia jako pozycji w budżecie promocyjnym miasta. W większości przypadków są bowiem pomijane lub niedoszacowane w rachunku kosztów nakłady miasta o charakterze społecznym (blokady ulic, wyłączanie niektórych obiektów itp.) oraz świadczenia nieodpłatne lub częściowo odpłatne, ale także koszty świadczeń ze strony firm zewnętrznych i mieszkańców. Wszystkie te elementy zakłócają rachunek kosztów strategii city placement.

# 6. Małe miasto jako podmiot marketingu terytorialnego

*Ewa Zadęcka*

Przedmiotem tego rozdziału jest prezentacja zmian, jakie się dokonały w małych miastach w ostatnim dwudziestoleciu, zwrócono w nim także uwagę na przekształcenia strukturalne i funkcjonalne małych miast, zmiany w sposobie myślenia i działania władz miejskich – będące konsekwencją przyjęcia rynkowej orientacji w zarządzaniu miastem, w tym również konieczność świadomego podejmowania działań marketingowych oraz uwzględnianie nowych trendów w rozwoju miast.

Zmiany systemowe zapoczątkowane w latach dziewięćdziesiątych XX wieku, globalizacja i rozwój cywilizacyjny uruchomiły wiele procesów społecznych, politycznych i gospodarczych. Przemiany strukturalne i funkcjonalne, jakie zaszły w tym czasie, na dobre zmieniły obraz małego polskiego miasta. Przejście do gospodarki rynkowej i systemu samorządowego nie tylko zmieniło warunki funkcjonowania małych miast, ale otwarło nowe pola konkurencji również tam, gdzie dotychczas nie obowiązywały reguły rynku. Wymusiło to odejście od tradycyjnego administrowania i wdrożenie nowych metod zarządzania dostosowanych do warunków w jakich działa sektor prywatny.

Małe miasta, działając w warunkach rynkowych, zaczęły dostrzegać konieczność opracowywania długofalowych strategii marketingowych oraz wykorzystywania pojawiających się nisz rynkowych, warunkujących ich rozwój w przyszłości. W rezultacie w ostatnim czasie pojawiły się nowe tendencje w rozwoju małych miast, czego przykładem jest koncepcja Cittàslow.

Opracowanie to ma na celu pogłębienie wiedzy z zakresu marketingu małego miasta oraz wskazanie nowych trendów w ich rozwoju.

Podejmowanie tej tematyki wciąż należy w Polsce do rzadkości. W literaturze tematu ciągle jeszcze brakuje pozycji uwzględniających specyfikę mniejszych ośrodków.

## 6.1. Istota małego miasta

Proces transformacji systemu polityczno-gospodarczego i społecznego, w tym reformy administracyjne, wstąpienie Polski do Unii Europejskiej oraz postępujący proces globalizacji spowodowały daleko idące zmiany w historycznie ukształtowanej policentrycznej strukturze osadniczej oraz repertuarze funkcjonalnym miast i regionów. W układach osadniczych jednostkami, w których w sposób szczególny dały się odczuć skutki przemian, są małe miasta. W literaturze często określa się je za pomocą licznych synonimów, m.in.: jednostka osadnicza, gmina miejska, wspólnota samorządowa, osiedle, osada. Ale w życiu codziennym spotyka się często inne, negatywne określenia małego miasta, takie jak: „dziura", „zaścianek", „prowincja" [Zuzańska-Żyśko, 2006, s. 8–9]. Określenia te pochodzą jeszcze z czasu przed przemianami społeczno-gospodarczymi, które diametralnie zmieniły obraz małego miasta.

Małe miasto stanowi przedmiot zainteresowania wielu dyscyplin naukowych. Zagadnienia z tego zakresu podejmowane są m.in. przez geografów, socjologów, historyków, statystyków, urbanistów oraz planistów, przedstawiających małe miasto z różnych punktów widzenia. Stąd małe miasto to ośrodek trudny do zdefiniowania. W praktyce badawczej do identyfikacji małego miasta najczęściej służy kryterium statystyczne, sprowadzone do wymiaru ludnościowego[1]. Jednakże ze względu na niejednoznaczność tego kryterium, w literaturze nie ma jednakowego określenia, jakiej wielkości jednostkę osadniczą należy uznać za miasto małe. Szerzej zagadnienie to opisują tacy autorzy, jak m.in.: K. Dziewoński [1962], D. Szymańska [1989b, s. 23–27], R. Brol, M. Maj, D. Strahl [1990, s. 25–27], D. Szymańska, E. Grzelak-Kostulska [2005, s. 59–64] oraz D. Sokołowski (1992; 1999), E. Bagiński (1998), B. Konecka-Szydłowska (2003), A. Ginsbert (1965), J. Petryszyn (2003). Literatura zagraniczna również nie definiuje pojęcia małego miasta,

które jest bardzo trudne do ujednolicenia w skali europejskiej, bowiem każde państwo ma swoją historycznie ukształtowaną sieć miejską i odmienne kryteria ich wydzielania[2].

Współcześnie coraz więcej autorów przyjmuje za małe miasto ośrodek, który liczy do 20 tys. mieszkańców. Również statystyka GUS oraz ONZ w klasyfikacji miast stosuje kryterium ludnościowe do 20 tys. W tym opracowaniu przez pojęcie małego miasta rozumie się jednostkę osadniczą posiadającą prawa miejskie, której liczba ludności nie przekracza 20 tys. mieszkańców. Jednocześnie należy wskazać, iż małe miasta, „wyróżnione za pomocą kryterium ludnościowego nie tworzą jednolitej grupy, tak pod względem ludnościowym, jak i społeczno-gospodarczym, funkcjonalnym oraz morfologicznym. Ośrodki tej wielkości mają także głęboko zróżnicowane uwarunkowania i możliwości rozwoju, część z nich wykorzystuje takie warunki intensywnie, inne wymagają większego lub mniejszego wsparcia" [Heffner, 2008, s. 86].

## 6.2. Przemiany strukturalne i funkcjonalne małych miast

Przemiany, jakie zachodziły w Polsce przez ostatnie 20 lat, wpłynęły na gospodarcze i społeczne przeobrażenia małych miast, tj. przemianę i zróżnicowanie ich funkcji. W geografii definicja funkcji miejskich jest ściśle związana z pojęciem tych form działalności, które są podstawą gospodarczą miast, decydują o ich istnieniu i rozwoju. To rola, jaką pełni ośrodek w życiu gospodarczym i społecznym jakiegoś obszaru [Słodczyk, 2003, s. 55]. Przyjmuje się, iż przez pojęcie funkcji miejskich rozumiemy „każdą działalność społeczno-gospodarczą wykonywaną w mieście, niezależnie od jej rangi ekonomicznej i przestrzennej, rozpatrywaną zarówno z punktu widzenia tego miasta, jak i systemu osadniczego, w skład którego ono wchodzi" [Suliborski, 1983, s. 3–16]. Problematykę funkcji miasta porusza wielu autorów, m.in: M. Jarczyński [1977, s. 20–53], A. Suliborski [1983; 2001; 2008], R. Brol, M. Maj, D. Strahl [1990, s. 67–83], R. Szmytkie [2009, s. 10].

Przejawiają się one w małych miastach z różnym nasileniem, jedne są mniej, inne bardziej rozwinięte. Na ogół jednak w małych miastach można znaleźć wybijającą się funkcję dominującą, która tworzy najważniejszą podstawę życia miasta i wokół której koncentrują się inne funkcje [Podolski, 1976]. Współcześnie można dokonać klasyfikacji na małe miasta z dominującą funkcją usługową oraz przemysłową. W sąsiedztwie dużych miast można wyodrębnić małe miasta z dominującym profilem mieszkaniowym oraz miasta „komunikacyjne" i oddzielnie miasta o charakterze rekreacyjno-turystycznym. Małe miasta typu satelitarnego znajdujące się w strefie bezpośrednich oddziaływań dużych ośrodków miejskich to najczęściej obszary polifunkcyjne, które przekształcają swoje dotychczasowe funkcje, dopasowując je do zmieniających się warunków. Odrębną grupę małych miast stanowią miasta monofunkcyjne. Są to przeważnie miasta o charakterze rolniczym obsługujące najbliższe zaplecze oraz tzw. miasta jednego zakładu przemysłowego [Chądzyńska, Iwaszko, 2012, s. 25–26].

Obecnie gospodarka małych miast, ze względu na liczbę i rodzaj działających w mieście podmiotów gospodarczych, ma w znakomitej większości charakter usługowy. Okres transformacji ustrojowej zaowocował w wielu małych miastach zanikiem niektórych funkcji, zwłaszcza tych związanych z obsługą wsi i sektora rolnego. W tym kontekście należy zaznaczyć, że od lat siedemdziesiątych ubiegłego wieku można zaobserwować powolne ujednolicanie struktury funkcjonalnej małych miast w wyniku ich serwicyzacji oraz wyraźny spadek znaczenia rolnictwa i przemysłu wskutek rozwoju sektora usług [Szmytkie, 2009, s. 17]. J. Słodczyk, pisząc na temat stref usługowych występujących na obszarze miasta, wymienia następujące ich rodzaje: strefa usług handlowych, funkcji administracyjnych, hoteli, instytucji zarządzania i obsługi biznesu, strefa usług w zakresie kształcenia na poziomie wyższym, strefa ochrony zdrowia [Słodczyk, 2003, s. 174–182].

Zróżnicowanie funkcjonalne małych miast jest wynikiem przemian historycznych i wpływu wielu czynników, m.in. warunków naturalnych i położenia geograficznego, komunikacji, bazy

surowcowej i czynników behawioralnych w postaci więzi lokalnych czy sąsiedzkich oraz uwarunkowań gospodarczych, prawnych itp. Istotna jest również wielkość sfery wpływu małego miasta, oddalenie od większych ośrodków miejskich oraz aktywność samych mieszkańców[3]. Czynniki te oddziałują głównie na gospodarcze i społeczne przeobrażenia miasta, ale określając i kształtując funkcje miasta, jednocześnie wpływają i formują strukturę przestrzenną miasta, jego wielkość, rozplanowanie i oblicze urbanistyczne [Liszewski, 1978].

Wraz z upływem czasu funkcje małych miast ulegały ewolucyjnym zmianom, a stosownie do tych zmian następowały zmiany w ich zagospodarowaniu przestrzennym. Od końca XX wieku mamy do czynienia ze zjawiskiem dezurbanizacji[4], czego przejawem jest rozwój stref podmiejskich. Zmianie ulega krajobraz małego miasta. W małych miastach sąsiadujących z metropoliami lokują się nowe podmioty gospodarcze, wykształcają się centra administracyjno-handlowe, powstają peryferyjne centra handlu detalicznego i hurtowego (giełdy), zanika model „blokowego" budownictwa wielorodzinnego, wykształcają się peryferyjne obszary budownictwa mieszkaniowego – rezydencjalnego oraz poprawia estetyka [Parysek, 2002, s. 19]. Pojawiają się nowe style architektoniczne, układy zabudowy, modernizuje się już istniejące zespoły urbanistyczne i pojedyncze budowle. Zmieniają się rodzaje produkcji i usług, styl życia i zachowania konsumenckie.

## 6.3. Orientacja marketingowa małych miast

Marketing w swojej istocie zarezerwowany był wyłącznie dla działalności biznesowej. Przełomem okazała się propozycja P. Kotlera i S. Levy'ego poszerzenia i pogłębienia koncepcji marketingu o nowe produkty (usługi, idee, ludzi, organizacje) i nowe grupy docelowe (dostawców, grupy wpływów, rady nadzorcze, opinię publiczną) oraz nowej interpretacji procesu wymiany między różnego rodzaju podmiotami [Kotler, Levy, 1969, s. 10–15]. Dopełnieniem tej tezy była propozycja P. Kotlera i G. Zaltmana dotycząca wykorzystania

osiągnięć i doświadczeń wypracowanych w ramach marketingu do promowania pożądanych społecznie zachowań i osiągania celów społecznych [Kotler, Zaltman, 1971, s. 3–12] oraz wskazówki co do zastosowania tej koncepcji w odniesieniu do organizacji *non-profit.* Stąd w końcu XX wieku, w trakcie wprowadzania reform określonych mianem nowego zarządzania publicznego, doceniono przydatność tej koncepcji w sferze publicznej [Osborne, Gaebler, 1992] w wyniku dostrzeżenia przez P. Kotlera i N. Lee „podobieństwa instytucji publicznych i prywatnych oraz tego, że oba typy organizacji, przynajmniej w pewnych aspektach, funkcjonują w tych samych warunkach otoczenia – warunkach rynkowych" [Kotler, Lee, 2008, s. 8]. Dla urzędników i menedżerów kierujących administracją samorządową i publiczną, upodobnienie do siebie sektora administracji i biznesu oznacza m.in. adaptację pojęć i metod działania ze sfery biznesowej [Żbikowski, 2012, s. 29–30]. Zdaniem A. Szromnika jest to podstawowy warunek rozwoju małych miast, ponieważ „współczesne zarządzanie jednostkami terytorialnymi powinno opierać się na dorobku nauk o zarządzaniu przedsiębiorstwami, a myślenie przedsiębiorcze powinno być podstawą podejmowania decyzji w instytucjach samorządowych" [Szromnik, 2014, s. 23]. Dowolne miasto lub region, ale także wieś, dzielnica czy osiedle są nie tylko organizacjami społecznymi i jednostkami samorządności terytorialnej, ale także pełnoprawnymi uczestnikami rynku, którzy prowadzą różnorodną działalność, posiadają okresowe zasoby i wykorzystują je dla dobra mieszkańców [Szromnik, 2014][5]. Stąd dopuszczalne są analogie między jednostkami przestrzenno-administracyjnymi a przedsiębiorstwami, między samorządową kadrą zarządzającą, a kadrą menedżerską, między wójtami, starostami, burmistrzami i prezydentami miast a dyrektorami i prezesami firm [Szromnik, 2014].

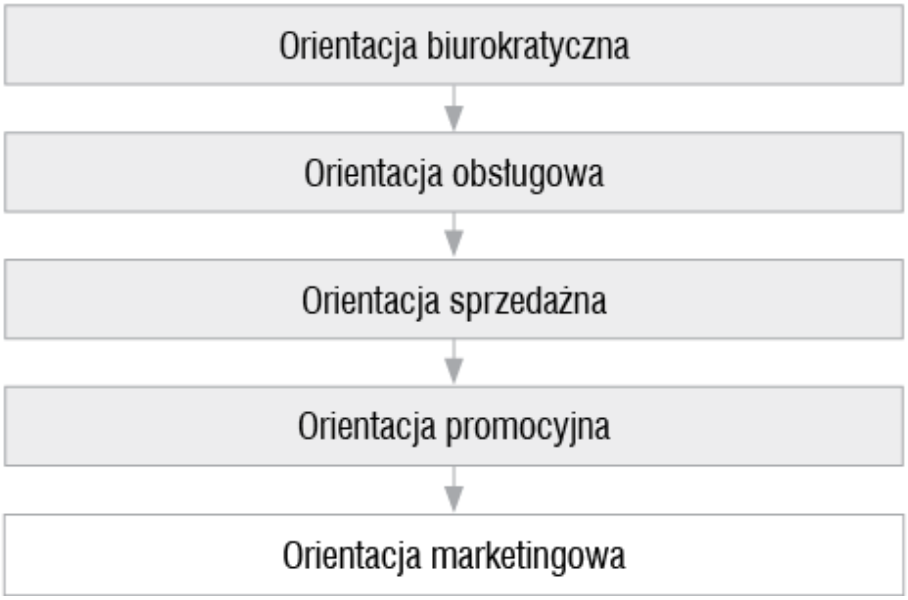
Wykorzystanie koncepcji marketingowej bez wątpienia można uznać za jedną z form realizacji działań biznesowych małego miasta w warunkach globalizacji, którą wymusza szereg determinantów, takich jak m.in. dynamiczne zmiany otoczenia, otwarcie nowego pola konkurencji między małymi miastami, czyli tam, gdzie dotychczas nie

obowiązywały reguły rynku, naśladownictwo lepiej rozwiniętych małych miast, w tym pojawienie się marketingu terytorialnego[6] i dostrzeżenie konieczności stosowania go w walce o inwestorów, turystów i potencjalnych mieszkańców. Aby koncepcja marketingu mogła funkcjonować w sektorze publicznym, konieczna jest zmiana nastawienia władz „menedżerów" zarządzających małym miastem – głównie chodzi o przekonanie o potrzebie nastawienia na rynek i myślenia strategicznego, a także zmiana nastawienia samych pracowników samorządowych, przyzwyczajonych do funkcjonowania jeszcze w poprzednim systemie.

## 6.4. Ewolucja i etapy reorientacji zarządzania małymi miastami

Marketingowa reorientacja małych miast wyraża się nowymi celami, procedurami, priorytetami i warunkami zaspokajania potrzeb i oczekiwań wszystkich grup docelowych, nowymi formami oraz sposobami postrzegania miejsca i roli klientów [Smalec, 2013]. Reminiscencją tego zjawiska jest zaproponowany przez A. Szromnika [2014, s. 70–72] pięciofazowy proces zmian nastawienia władz samorządowych do partnerów i interesantów, składający się z następujących faz: faza I – orientacja administracyjno-biurokratyczna, faza II – orientacja obsługowa, faza III – orientacja promocyjna, faza IV – orientacja marketingowa, faza V – orientacja strategiczna.

Przenosząc to na grunt małych miast, należy stwierdzić, że nie znajdzie on zastosowania, zwłaszcza z uwagi na wolniejsze tempo przemian zachodzących w tych jednostkach. Zaproponować zatem można następujący proces marketingowej reorientacji małego miasta: faza I – orientacja biurokratyczna, faza II – orientacja obsługowa, faza III – orientacja sprzedażna, faza IV – orientacja promocyjna, faza V – orientacja marketingowa.




**Rysunek 6.1.** Fazy reorientacji małego miasta na rynek

Źródło: opracowanie własne.

Scentralizowany system zarządzania gospodarką do 1989 roku w Polsce doprowadził do przerostu biurokracji nad celami istnienia lokalnych urzędów, co w następstwie spowodowało rządy powolnej i nieudolnej władzy. Jeśli chodzi o sposób postrzegania jednostki w klasycznym modelu biurokratycznym, to jest on bezosobowy, niezależnie od tego, czy jednostka jest pracownikiem, czy petentem [Kulesza, Sześciło, 2013, s. 50]. Czołowy analityk biurokracji Max Weber podkreśla, że „depersonalizacja" jest specjalną cnotą biurokracji, i przedstawia biurokratę jako „tryb" w maszynie organizacyjnej, nad którą ten nie ma żadnej faktycznej kontroli, a którą rządzą bezosobowe przepisy [Weber, 2002, s. 161]. Stosowane procedury obsługi i kanały komunikacji nie są dostosowane do potrzeb mieszkańców. Taka orientacja chociaż występowała w urzędach przed zmianami systemowymi w Polsce, wykształciła funkcjonujący do dzisiaj w społeczeństwie stereotyp urzędnika. Taką postawę przejawia niestety jeszcze wielu urzędników miast małych. Jest to „rezultat przyzwyczajenia części ich kadr do pozostawania w kręgu działań i rozwiązań rutynowych, a być może również niewłaściwie ukształtowanego pojmowania misji jednostek

samorządowych we współczesnym otoczeniu społecznym [Urbaniak, Bohdziewicz, 2009, s. 29].

Odejście od scentralizowanego systemu zarządzania gospodarką na rzecz systemu zdecentralizowanego zmusiło większość małych miast do przeorientowania swoich funkcji i przejścia z modelu biurokratycznego w kierunku modelu zarządzania publicznego. Wraz z tą zmianą pojawiła się idea administracji zarządzanej nowocześnie, wykorzystującej doświadczenia wynikające z zarządzania w sektorze prywatnym [Łukomska-Szarek, 2010, s. 47][7].

Przejawem nowego nastawienia władz publicznych stało się początkowo przyjęcie orientacji obsługowej. Orientacja obsługowa kładzie nacisk na wyniki, przy jednoczesnym zwiększaniu jakości świadczonych usług. Cechuje ją doskonalenie procedur obsługi i dostosowywanie do nich struktury jednostki. Na tym etapie zaczyna się już brać pod uwagę opinię usługobiorców, chociaż nadal decydujący głos w ocenie jakości mają urzędnicy [Kowalik, 2011b, s. 175]. W tym celu przygotowuje się procedury usprawniające obsługę interesantów, „tworzy się nowe jednostki organizacyjne, formalizuje procedury rozpatrywania spraw, zbiera się wnioski, postulaty i reklamacje interesantów" [Szromnik, 2014, s. 71], przeprowadza szkolenia z zakresu obsługi klienta, wprowadza wewnętrzne systemy oceny sprawności w dostarczaniu usług oraz normy zarządzania jakością. Tak funkcjonująca administracja ma zapewnić lepszą obsługę obywateli i internalizację podejmowanych decyzji.

Komercjalizacja usług publicznych świadczonych do 1989 roku nieodpłatnie przez małe miasta wymusiła na nich podejmowanie działań wypracowujących przychody. Motywem działania stało się dążenie do sprzedaży produktów małego miasta, z których przychód miałby być spożytkowany na jego rozwój[8]. Nie podejmuje się w tym celu jeszcze żadnych działań marketingowych, nie gromadzi informacji z rynku.

Kolejnym przejawem prorynkowego nastawienia było pojawienie się w małych miastach pewnych działań, które można zakwalifikować do działań o charakterze marketingowym. Małe miasta do celów

sprzedaży zaczęły wykorzystywać środki i narzędzia promocji, uwzględniając informacje pochodzące z rynku. Celem tych działań jest wypromowanie pozytywnego wizerunku małego miasta oraz uzyskanie przychylnej opinii lokalnej społeczności o pracy samorządu, która jest kluczowym weryfikatorem ich działań. Zastosowanie instrumentów promocji w małych miastach dotyczyło początkowo wyłączne sfery turystyki. Obecnie obejmuje również sferę usług publicznych i ma na celu m.in. uzyskanie środków finansowych na projekty infrastrukturalne [Kowalik, 2011b, s. 181].

Analiza funkcjonowania małych miast pozwala stwierdzić, że obecnie jednostki te przyjęły w swoich działaniach orientację marketingową, rozumianą jako „przyjęcie przez władzę lokalną postawy, w której potrzeby i oczekiwania społeczności lokalnych stanowią odniesienie do wszystkich jej działań" [Żabińska, 1999a, s. 79; 1999b, s. 12–13] lub, szerzej, jako „stosunek całej społeczności, w tym osób fizycznych oraz instytucji, a zwłaszcza organów samorządowych do swoich partnerów-klientów, z którymi łączą ich specyficzne relacje rynkowe lub quasi-rynkowe" [Szromnik, Borodako, 2004, s. 6]. Stosunek ten przejawia się spojrzeniem na partnerów–klientów przez pryzmat ich potrzeb. Zaprezentowany na rysunku 6.2 schemat egzemplifikuje swoiste cechy orientacji marketingowej małego miasta.

**Rysunek 6.2.** Istota orientacji marketingowej małego miasta

Źródło: opracowanie własne.

Na chwilę obecną małe miasta nie spełniają wszystkich rozpatrywanych łącznie warunków, będących wyróżnikiem orientacji marketingowej, takich chociażby, jak [Kramer, 1996a, s. 15–16]: istnieje świadomość istoty działań marketingowych wśród władzy lokalnej i pracowników gminy; poszczególne działania małego miasta są ukierunkowane na klienta, jego potrzeby i oczekiwania, małe miasto wykorzystuje metodę SWOT do określania swoich mocnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń; prowadzone są systematyczne badania marketingowe, stanowiące podstawę decyzji bieżących i długofalowych; w małym mieście funkcjonuje system informacji marketingowej SIM; władze małego miasta stale komunikują się ze swoim otoczeniem, pobierając oraz przekazując informacje poprzez systemy promocyjne; małe miasto określa cele marketingowe, które powinny być zgodne ze strategią rozwoju miasta, realizuje posiadaną strategię marketingową, wykorzystując instrumenty marketingu mix; małe miasto zorientowane marketingowo powinno dąży do osiągnięcia korzystnej pozycji na rynku przez podejmowanie działań prorozwojowych.

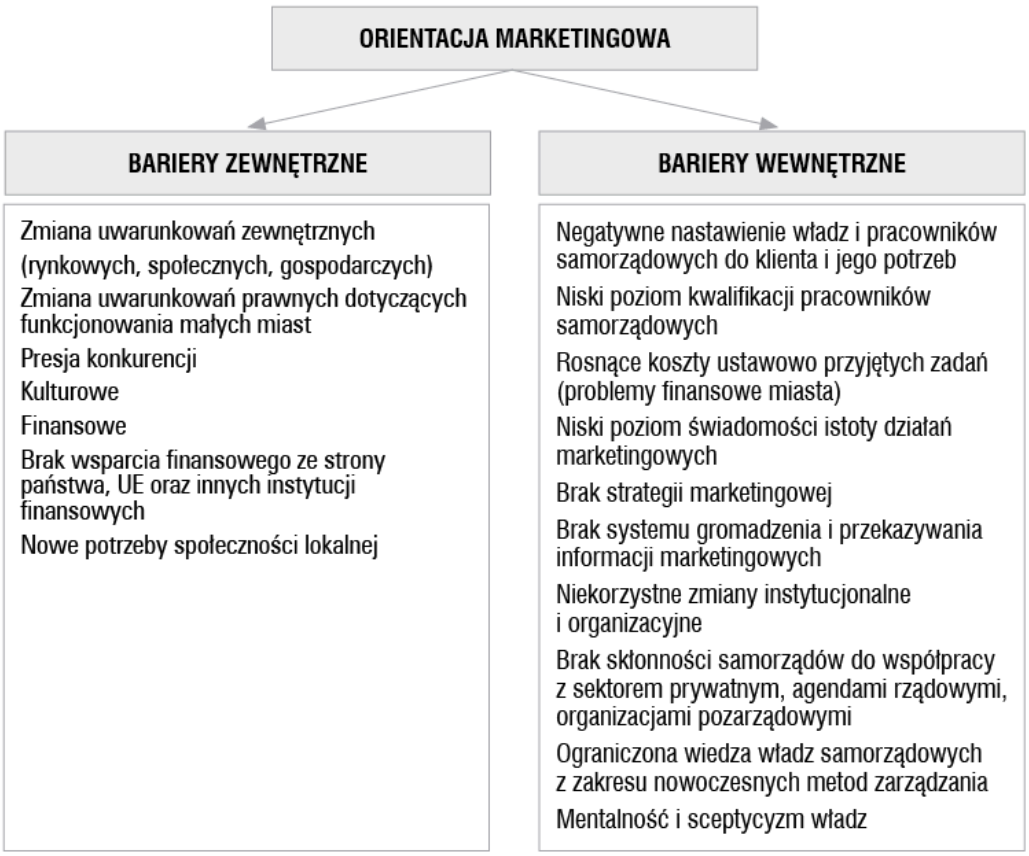
Z jednej strony wśród władzy i pracowników samorządowych wzrasta świadomość konieczności adaptacji działań marketingowych do funkcjonowania małych miast, w wyniku czego podstawą ich działań staje się orientacja na klienta i jego potrzeby. Z drugiej jednak strony przeważająca większość małych miast nie ma opracowanej strategii marketingowej. Cele marketingowe oraz narzędzia służące do ich osiągania opracowuje się na potrzeby strategii rozwoju miasta. W miastach małych nadal jeszcze nie funkcjonują komórki ds. marketingu, tworzy się natomiast komórki ds. promocji, co wynika z utożsamiania przez władze lokalne i pracowników samorządowych marketingu z promocją. Stąd też spośród klasycznych instrumentów marketingu mix najczęściej wykorzystywana jest właśnie promocja. Ponadto w małych miastach na chwilę obecną nie prowadzi się systematycznych badań rynkowych i marketingowych, które są podstawą podejmowanych decyzji. Przeprowadza się je zazwyczaj wyłącznie na potrzeby opracowywanych raportów o stanie miasta lub strategii rozwoju

miasta, często wykorzystując analizę SWOT do analizy otoczenia i potencjału małego miasta. Wynika to z brak świadomości potrzeb informacyjnych lub niedostatecznych środków finansowych.

Świadomość orientacji marketingowej przedstawicieli władz samorządowych małych miast jest mocno zróżnicowana. Ten różny stopień zaangażowania samorządów w działalność marketingową determinują przyczyny blokujące przyjęcie orientacji marketingowej, które w schemacie na rysunku 6.3 zostały podzielone na wewnętrzne i zewnętrzne. Z powodzeniem większość z nich można też odnieść do dużych ośrodków miejskich, którym zdecydowanie łatwiej jest zlikwidować bariery wdrożenia orientacji marketingowej. Należy jednocześnie pamiętać, iż małe miasto nie jest miniaturą dużego, gdyż opiera się na innych regułach działania, wartościach i celach, inaczej reaguje na zmiany zewnętrzne i wewnętrzne.

Współcześnie małe miasta nadal poszukują swojej koncepcji zarządzania, rynek wymusza podejmowanie działań o charakterze marketingowym, co skutkuje powolną adaptacją orientacji marketingowej do zarządzania miastem. Widać to zwłaszcza na przykładzie lepiej rozwiniętych małych miast, które mają już za sobą pierwszy etap podejścia do koncepcji marketingu. Przekonanie co do celowości działań wynika z oczekiwania pozytywnych efektów stosowania orientacji marketingowej związanych głównie z poprawą sprawności administracji, lepszym dostosowaniem usług do potrzeb obywateli, poprawą jakości usług, wzrostem zaangażowania organizacyjnego kierownictwa urzędu oraz pracowników samorządowych w pracę, jak też lepszą komunikacją z obywatelami i wynikami gospodarki lokalnej[9]. Potwierdziły to liczne badania prowadzone za granicą[10], m.in. przez: A. Caruana, B. Ramaseshan, M.T. Ewing (1997); J. Day, P. Reynolds, G. Lancaster (1998); P.R. Loubeau, R. Jantzen, L. Cupit (1998); R. Bennett, R. Koudelova (2001); V. Gruis i N. Nieboer (2004); T.H. Poister i G. Streib (2005); I.M. Macedo i J.C. Pinho (2006). W Polsce badania ilościowe i jakościowe dotyczące kwestii orientacji marketingowej prowadzili m.in. Gajdzik [2001, s. 139–148]; Zrobek [2003, s. 289–300];

Borodako [2006, s. 28–40]; Szromnik i Borodako [2004, s. 7–25]; Kowalik [2006, s. 233–234; 2011b, s. 111–151].


ORIENTACJA MARKETINGOWA
BARIERY ZEWNĘTRZNE
Zmiana uwarunkowań zewnętrznych (rynkowych, społecznych, gospodarczych)
Zmiana uwarunkowań prawnych dotyczących funkcjonowania małych miast
Presja konkurencji
Kulturowe
Finansowe
Brak wsparcia finansowego ze strony państwa, UE oraz innych instytucji finansowych
Nowe potrzeby społeczności lokalnej
BARIERY WEWNĘTRZNE
Negatywne nastawienie władz i pracowników samorządowych do klienta i jego potrzeb
Niski poziom kwalifikacji pracowników samorządowych
Rosnące koszty ustawowo przyjętych zadań (problemy finansowe miasta)
Niski poziom świadomości istoty działań marketingowych
Brak strategii marketingowej
Brak systemu gromadzenia i przekazywania informacji marketingowych
Niekorzystne zmiany instytucjonalne i organizacyjne
Brak skłonności samorządów do współpracy z sektorem prywatnym, agendami rządowymi, organizacjami pozarządowymi
Ograniczona wiedza władz samorządowych z zakresu nowoczesnych metod zarządzania
Mentalność i sceptycyzm władz

**Rysunek 6.3.** Bariery przyjęcia orientacji marketingowej przez małe miasto

Źródło: opracowanie własne.

Włodarze małych miast, którzy początkowo nie mieli żadnej wiedzy na temat marketingu albo była ona znikoma, doszli do wniosku, że aby móc skutecznie konkurować w nowym dynamicznie zmieniającym się otoczeniu, marketing powinien stać się potrzebą strategiczną i ogólnie mówiąc „dobrą rzeczą" (*good thing*) [Day, Reynolds, Lancaster, 1998, s. 583–595].

## 6.5. Identyfikacja podmiotów inicjujących działania marketingowe

Z punktu widzenia realizacji procesu marketingowego małego miasta konieczne jest zidentyfikowanie podmiotów inicjujących tenże

proces. Podmiotami przygotowującymi, organizującymi i realizującymi przedsięwzięcia marketingowe są władze samorządowe oraz ich organy, przedsiębiorstwa komunalne i firmy prywatne prowadzące określone usługi na rzecz mieszkańców. Mogą to być również specjalnie do tego powołane osoby fizyczne lub instytucje, stowarzyszenia, fundacje, ośrodki, centra, izby itp. [Szromnik, 1996, s. 9]. Są to zarówno podmioty zlokalizowane na danym terytorium, jak i podmioty bezpośrednio z nim związane. Ich liczba i rodzaj zależą od zaawansowania marketingowej orientacji małego miasta. Ten sam autor proponuje jeszcze inny, chociaż zbliżony podział, wyróżniając następujące grupy podmiotów [Szromnik, 2014, s. 47–48]: władze lokalne, podmioty funkcjonujące w danej jednostce osadniczej, zamieszkujące ją lub zlokalizowane na jej terenie, podmioty bezpośrednio niezwiązane z danym terytorium, podmioty będące osobami fizycznymi, podmioty będące instytucjami.

Na podstawie tego podziału podmiotów wyodrębnia się marketing własny i obcy małego miasta. Marketing własny tworzą wszystkie przedsięwzięcia marketingowe władz samorządowych, osoby fizyczne, prawne i lokalne instytucje związane bezpośrednio z miastem. Marketing obcy to działania podmiotów niezwiązanych bezpośrednio z miastem, w tym jednostek administracyjnych wyższego szczebla, oraz programy poszczególnych sektorów lub branż o wyraźnym profilu terytorialnym.

Wiele pożądanych efektów polityki prowadzonej przez małe miasta może zostać osiągniętych jedynie dzięki ich gotowości do współpracy. Stąd działania małych miast cechuje partnerstwo i współpraca, mające na celu włączenie sektora prywatnego i publicznego (wewnętrznego i zewnętrznego) do podejmowanych działań marketingowych. Daje to efekt tzw. wzmocnienia synergicznego przez wzajemne wzmocnienie działań współpracujących ze sobą grup podmiotów. Szczególnie istotną formą powiązań jest partnerstwo małych miast z innymi lokalnymi centrami bądź podmiotów rynku lokalnego z kontrahentami zewnętrznymi. Partnerstwo umożliwia kształtowanie i wymianę wartości między podmiotami. Może mieć charakter formalny

(prawny) i spontaniczny (doraźny). Przy czym, jak podkreśla A. Szromnik, ta druga forma znajduje częstsze zastosowanie do programów marketingowych [Szromnik, 2004, s. 10; 2014, s. 311].

Wskazać należy ponadto, iż małe miasto jest częścią składową większej jednostki przestrzenno-administracyjnej (gminy, powiatu, województwa). Dlatego siłą rzeczy staje się podmiotem działań marketingowych tejże jednostki, przez co korzysta z efektów marketingu przez nie prowadzonego. Jest to o tyle korzystne, iż cechuje je zdecydowanie większy zakres oddziaływania i profesjonalny charakter.

## 6.6. Strategia marketingowa małego miasta

Wykorzystanie koncepcji marketingu w zarządzaniu małym miastem zyskuje w ostatnich latach coraz większą popularność, także w Polsce. Miasta małe coraz częściej mają świadomość konieczności sięgnięcia po strategię marketingową w celu poprawy swojej konkurencyjności i zwiększenia szans na rozwój w przyszłości.

W literaturze przedmiotu pojęcie strategii marketingowej jest różnie interpretowane[11], m.in. przez M. Rawskiego (2003, 2009), B. Gajdzik (2002), T. Kramera (1998), T. Żabińską i L. Żabińskiego (1996), I. Rutkowskiego (1995). Na potrzeby niniejszego opracowania przyjęto podejście funkcjonalne, w którym „przedmiot strategii marketingowej obejmuje wybór rynków docelowych i kształtowanie struktury marketingu mix, nastawionej na dany rynek”[12], poszerzone o dodatkowe elementy, takie jak analiza otoczenia, określenie misji i wizji małego miasta, wyznaczenie celów oraz kontrola i ocena osiągniętych efektów.

Przystępując do budowy strategii marketingowej, miasta małe wykorzystują doświadczenia przedsiębiorstw, zwłaszcza usługowych, uwzględniając swoją specyfikę i dopasowując ją do swoich potrzeb i możliwości. W procesie formułowania strategii marketingowej miasta małego można wyróżnić następujące etapy[13]:

I. Analiza otoczenia: ustalenie aktualnej sytuacji miasta opierając się na

analizie SWOT.

II. Określenie celów marketingowych: strategicznych, operacyjnych i poszczególnych zadań oraz wyodrębnienie segmentów rynku.

III. Dobór instrumentów marketingu mix.

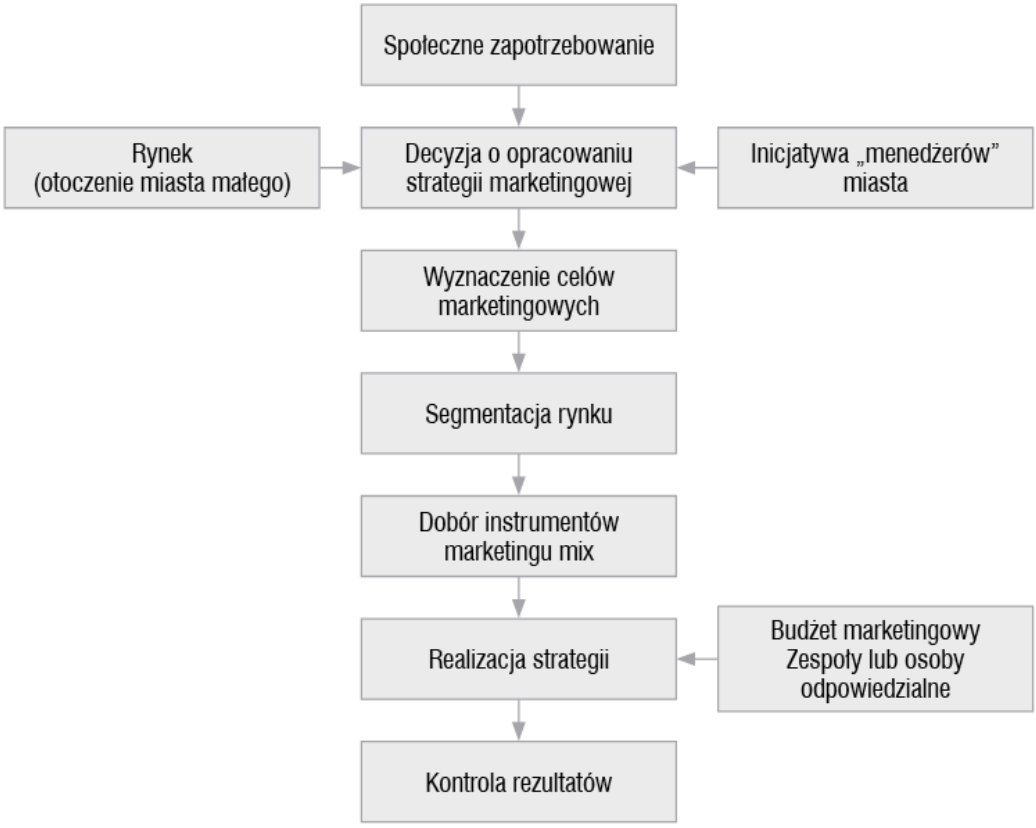
IV. Wdrożenie strategii marketingowej: wyznaczenie budżet działań oraz osób odpowiedzialnych za realizację strategii.

V. Kontrola efektów.

Powyższe fazy tworzą spójną całość. Pomijanie poszczególnych faz tego procesu lub nieprawidłowa ich realizacja skutkuje powstawaniem szeregu błędów i kumulowania się licznych odchyleń.

Strategia marketingowa małego miasta nie jest dokumentem samodzielnym, formułowana jest na potrzeby strategii rozwoju miasta i w niej wyznaczane są cele marketingowe i narzędzia służące ich osiąganiu. Złożoność strategii nie jest duża ze względu na zredukowaną wielość celów i ograniczone możliwości adaptacji instrumentów marketingu mix na potrzeby małego miasta. Wiąże się z tym niższy koszt realizacji strategii i zmniejszenie liczby podmiotów odpowiedzialnych za wprowadzenie jej w życie. Kontrola rezultatów ma wyłącznie doraźny charakter.

Niestety w świadomości władz samorządowych małych miast strategia marketingowa jest nadal traktowana jako działalność uboczna, stanowiąca dopełnienie strategii rozwoju miasta.




**Rysunek 6.4.** Proces formułowania strategii marketingowej małego miasta

Źródło: opracowanie własne.

## 6.7. Cele marketingowe małych miast

Nowa rzeczywistość społeczno-gospodarcza stawia przed małymi miastami nowe wyzwania i cele. W strategii marketingowej małego miasta cele to zamierzenia rynkowe realizowane przez konkretne działania marketingowe[14].

Cele działań marketingowych małych miast muszą wynikać z celów wyższego rzędu, przyjętych w dokumencie strategicznym o nazwie Strategia Rozwoju Miasta, uchwalanym przez organ stanowiący małego miasta. Cele podlegają hierarchizacji i są ustalane na dwóch poziomach: strategicznym i operacyjnym[15]. Fundamentem procesu formułowania celów jest założenie, iż powinny one być ściśle sprecyzowane, mierzalne, osiągalne, realistyczne i określone w czasie[16]. Rozwinięciem i uszczegółowieniem celów strategicznych są

cele operacyjne, przypisane do każdego z celów strategicznych, którym z kolei przypisane są zadania (działania), jakie trzeba zrealizować, aby osiągnąć najpierw cel operacyjny, a w konsekwencji cel strategiczny.

Zasadniczo celem funkcjonowania każdego małego miasta jest realizacja ustawowo określonych zadań, a także wpływanie na zachowania społeczne oraz stan posiadanych zasobów (np. poprawa stanu środowiska naturalnego). Realizacja zadań przez jednostki publiczne jest znacznie bardziej skomplikowana niż realizacja zadań podmiotów prywatnych. Mogą one bowiem prowadzić kilka rodzajów działalności marketingowej, różniących się pod względem związanych z nimi celów [Proctor, 2007, s. 6]. Ta wielość celów oraz odpowiedzialność społeczna za swoje działania władz samorządowych podnoszą złożoność strategii marketingowej, ale także utrudniają ocenę działań marketingowych w kategoriach ekonomicznych [Krzyżanowska, 2000, s. 56].

Zadaniem marketingu w sektorze publicznym, jaki piszą P. Kotler i N. Lee [2008, s. 10] jest „dostarczanie wartości dla obywatela i jego zadowolenie, tak jak w sektorze prywatnym – wartości dla klienta i jego zadowolenie". Przyjmując poszczególne cele, małe miasto dąży do zaspokojenia potrzeb i oczekiwań jego interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych[17].

Na potrzeby sformułowania celów marketingowych wystarczające będzie wyodrębnienie głównych grup adresatów, takich jak mieszkańcy, lokalni przedsiębiorcy, turyści oraz inwestorzy. Charakterystyka wyróżnionych grup pozwoli na ukazanie odmiennych zamierzeń rynkowych w odniesieniu do każdej z nich.

Proces formułowania celów poprzedzony jest zawsze analizą uwarunkowań małego miasta opartą na precyzyjnym zbadaniu jego potencjału oraz otoczenia, zestawionych z reguły w postaci analizy SWOT[18]. Potencjał małego miasta tkwi w jego zasobach. Pojęcie zasobów obejmuje szeroko rozumiane dobra materialne i niematerialne związane z funkcjonowaniem i rozwojem małych miast, m.in. są to zasoby środowiska przyrodniczego, infrastruktura

społeczna, techniczna, komunikacyjna, zasoby gospodarcze, rolnicze, kapitał społeczny i ludzki, wizerunek, marka miasta, dziedzictwo historyczne i kulturowe. Analiza ta daje możliwie pełen obraz, pozwalający na zweryfikowanie posiadanych zasobów, a następnie wyróżnienie tych, które mogą stanowić o przewadze konkurencyjnej małego miasta i które są niezbędne do jego rozwoju (tab. 6.1).

**Tabela 6.1.** Cele marketingowe małych miast według podziału na segmenty rynku

| Mieszkańcy | Lokalni przedsiębiorcy | Turyści | Inwestorzy |
|---|---|---|---|
| Wzrost poziomu życia mieszkańców<br>Polepszenie standardu świadczonych usług<br>Kształtowanie pozytywnego wizerunku małego miasta<br>Nawiązywanie i utrzymywanie dobrych relacji z mieszkańcami<br>Zapewnienie poparcia dla podejmowanych decyzji i działań<br>Zapewnienie poparcia w wyborach samorządowych<br>Promowanie i popieranie aktywności na rzecz społeczności lokalnej<br>Szybkie | Wzrost liczby miejsc pracy w lokalnych przedsiębiorstwach<br>Wsparcie materialne i finansowe przedsięwzięć społecznych, kulturalnych, sportowych itp.<br>Wypracowanie systemu zachęt do inwestycji<br>Wspieranie lokalnej przedsiębiorczości<br>Tworzenie programów promowania lokalnych produktów i usług<br>Wsparcie wejścia na rynki zagraniczne | Szybkie reagowanie na potrzeby i oczekiwania klientów<br>Kształtowanie pozytywnego wizerunku miasta małego<br>Zapewnienie atrakcyjnej oferty dla gości<br>Dostosowanie oferty do potrzeb klientów<br>Zapewnienie wyższego poziomu świadczonych usług<br>Wykształcenie przyjaznej atmosfery świadczenia usług | Kreowanie wizerunku małego miasta jako partnera przychylnego inwestycjom<br>Szybkie reagowanie na potrzeby i oczekiwania inwestorów<br>Zapewnienie kompleksowej obsługi inwestorów<br>Poparcie podejmowanych przedsięwzięć<br>Zapewnienie atrakcyjnej oferty dla inwestorów |

| | | | |
|---|---|---|---|
| reagowanie na zmieniające się potrzeby i oczekiwania mieszkańców | | | |

Źródło: opracowanie własne.

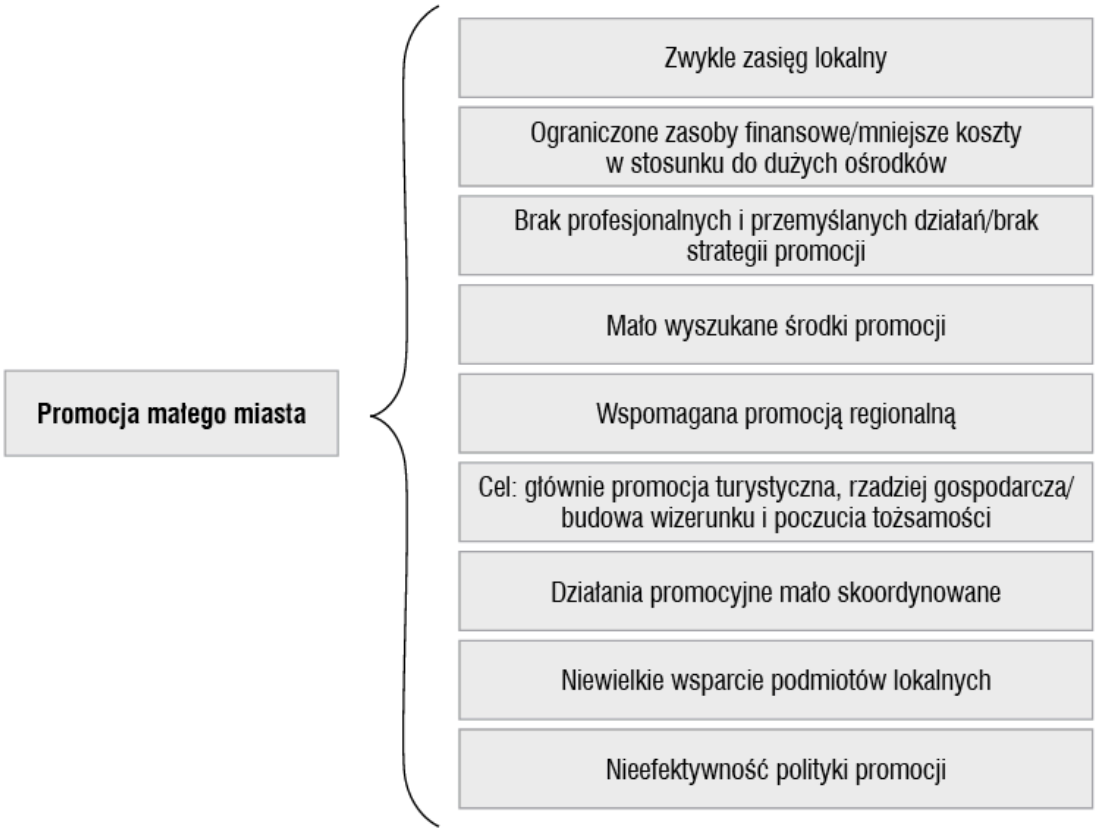
Osiągnięcie przyjętych celów marketingowych jest możliwe z zastosowaniem odpowiedniego zespołu narzędzi marketingowych, tzw. terytorialnego marketingu mix. Pomimo licznych głosów krytycznych i ograniczeń adaptacyjnych najczęściej są one ujmowane zgodnie z koncepcją marketingową klasyczną McCarthy'ego w formie 4P: Produkt (*Product*), Cena (*Price*), Promocja (*Promotion*) i Dystrybucja (*Place*)[19]. Pamiętać przy tym należy, iż klasyczne instrumenty marketingu zostały opracowane dla sfery konsumpcji, dlatego trudno jest bezpośrednio adaptować je na potrzeby marketingu terytorialnego. Ich stosowanie jest ograniczone i w rzeczywistości sprowadza się do kształtowania produktu i promocji. Najmniej możliwe do zastosowania jest prowadzenie zintegrowanych działań w sferze polityki cenowej i dystrybucji. Trudność w przeniesieniu instrumentów marketingowych na poziom małego miasta daje podstawę do tego, aby twierdzić, iż „mieszanka instrumentów marketingu terytorialnego jest wciąż przedmiotem poszukiwań" [Florek, 2006, s. 170].

Na chwilę obecną obserwuje się bardzo duże zainteresowanie marketingowym podejściem do zarządzania w miastach małych. Nie przekłada się to jednak na podejmowane w rzeczywistości działania. Realne wykorzystanie technik i narzędzi marketingu przez małe miasta ma bardzo ograniczony zakres, z wyjątkiem promocji, która jest instrumentem najbardziej świadomie i najpełniej stosowanym. Wynika to z faktu, że podmioty inicjujące działania marketingowe nadal jeszcze utożsamiają pojęcie „marketing" z promocją.

Z przykrością skonstatować należy, iż intensywność wykorzystania narzędzi promocji nie idzie w parze ze skutecznością działań promocyjnych. Przyczyną takiego stanu rzeczy jest prowadzenie intuicyjnie, chaotycznie i rutynowo polityki promocji. Brakuje spójnej

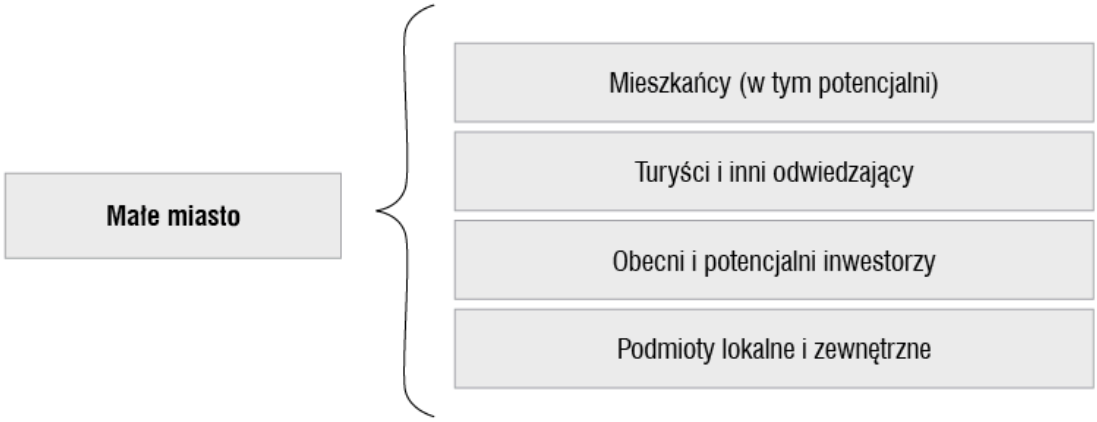
strategii promocji małego miasta, całościowego i skoordynowanego traktowania wszystkich podejmowanych działań promocyjnych. Większość przedsięwzięć promocyjnych wykorzystuje możliwości samego urzędu miasta, któremu jednak często brakuje zasobów finansowych i wyspecjalizowanej kadry. Udział lokalnego środowiska biznesowego, organizacji i społeczeństwa jest niewielki, a coraz większe koszty niektórych działań promocyjnych wymuszają konieczność współpracy poprzez ich partycypację w wydatkach na promocję[20].

Poszczególne cele marketingowe formułowane są w odniesieniu do konkretnej grupy adresatów – segmentów rynku[21]. Ma miejsce swoiste zastąpienie klienta anonimowego klientem o określonych cechach geograficznych, demograficznych, społecznych lub psychologicznych Dobrą egzemplifikacją tego stanowiska jest następujące określenie: marketing terytorialny to koncepcja zarządzania jednostką osadniczą, zmierzającego do zaspokojenia potrzeb i pragnień mieszkańców oraz gości przez wcześniejsze ich rozpoznanie i przewidywanie zmian, a jednocześnie oparta na racjonalnym wykorzystaniu posiadanych zasobów [Szromnik, 2002a, s. 41]. Adresatami są zatem mieszkańcy i goście, którymi mogą być turyści[22], przedsiębiorcy spoza miasta, potencjalni mieszkańcy, zewnętrzne organizacje[23].


Promocja małego miasta
Zwykle zasięg lokalny
Ograniczone zasoby finansowe/mniejsze koszty w stosunku do dużych ośrodków
Brak profesjonalnych i przemyślanych działań/brak strategii promocji
Mało wyszukane środki promocji
Wspomagana promocją regionalną
Cel: głównie promocja turystyczna, rzadziej gospodarcza/ budowa wizerunku i poczucia tożsamości
Działania promocyjne mało skoordynowane
Niewielkie wsparcie podmiotów lokalnych
Nieefektywność polityki promocji

**Rysunek 6.5.** Specyfika promocji małego miasta

Źródło: opracowanie własne.




**Rysunek 6.6.** Grupy docelowe – adresaci działań marketingowych małego miasta

Źródło: opracowanie własne.

Realizacja strategii marketingowej małych miast jest koordynowana i kontrolowana przez różne jednostki organizacyjne lub poszczególne, powołane do tego osoby. Porównując strukturę organizacyjną urzędów małych miast, można wskazać istniejące wydziały zajmujące się promocją małego miasta, natomiast właściwie nie ma w tych strukturach wydziałów marketingu[24]. Wynika to głównie z jeszcze ograniczonego zakresu działań marketingowych oraz mniejszego w porównaniu z dużym miastem stopnia wdrożenia nowoczesnych koncepcji zarządzania.

Z przedstawionych rozważań należy wysunąć wniosek, że świadomość orientacji marketingowej przedstawicieli władz samorządowych jest mocno zróżnicowana[25]. Stąd rola strategii marketingowej w działaniach małego miasta jest mniej lub bardziej znacząca. Co więcej, w większości małych miast działania marketingowe mają charakter spontaniczny i nie są rezultatem szczegółowo opracowanej strategii marketingowej. A to z uwagi na znacznie ograniczony budżet, co powoduje, że marketing schodzi wówczas nie tylko na drugi, ale najczęściej bardzo odległy plan.

## 6.8. Strategia niszy rynkowej jako główny kierunek marketingu małych miast

Proces globalizacji i idące za tym przeobrażenia w warunkach gospodarowania i konkurowania spowodowały konieczność zmian w podejściu do zarządzania małych miast.

Gospodarka rynkowa z jednej strony stwarza małym miastom określone warunki gospodarowania, dzięki którym mogą osiągać swoje cele, z drugiej jednak stawia również przed małymi miastami pewne wymagania, którym muszą one sprostać. Przejawem próby przystosowywania się do nowej rzeczywistości jest poszukiwanie przez małe miasta niszy rynkowej, czyli pewnej niewielkiej grupy odbiorców oczekujących na zaspokojenie wyraźnie sprecyzowanych potrzeb [Moszkowicz, 2005, s. 158]. Małe miasta wykorzystują strategię niszy rynkowej, nazywanej czasami marketingiem skoncentrowanym [Strzembicki, 2003, s. 192]. Polega ona na

wyspecjalizowaniu miasta w obsłudze jednego segmentu rynku. Segment ten stanowią wyodrębnieni według cech psychologicznych (stylu życia) grupy odbiorców oferty małego miasta, przeciwstawiający się powszechnej globalizacji i uniformizacji życia. Miasta małe zaczęły wpisywać się w zyskującą coraz większe grono zwolenników filozofię *SLOW*, bazującą na starożytnym nurcie hedonizmu, dostosowując swoją ofertę do mieszkańców dużych miast, zmęczonych cywilizacją, chcących odnaleźć radość życia codziennego, przywiązujących wagę do ekologii i życia zgodnego z naturą, zainteresowanych własnym rozwojem.

Rozwój cywilizacyjny przynosi ludziom liczne korzyści, ale jednocześnie powoduje niespotykane przyspieszenie tempa pracy i życia. Efekt tego jest taki, że żyjemy „mniej dokładnie i krótszymi zdaniami”[26]. Człowiek narażony jest na stres, życie w pośpiechu, przepracowanie, przemęczenie, poczucie uciekającego czasu i choroby cywilizacyjne. Stąd coraz częściej zaczyna poszukiwać „dobrego życia” w filozofii *SLOW*. Ruch *SLOW* powstał jako rozwinięcie pojawiającej się wcześniej koncepcji *Slow Food*[27], czyli „wolnego jedzenia”, będącej antonimem koncepcji *Fast Food*, czyli „szybkiego jedzenia”. W filozofii *SLOW* nadrzędną wartością jest kultywowanie życia jednostki jako części społeczeństwa w zgodzie ze środowiskiem naturalnym i czerpaniem z niego inspiracji. Przejawia się we wszystkich sferach życia – od jedzenia, przez wypoczynek, podróże, zakupy, wychowywanie dzieci, edukację, seks, po pracę, ale może również dotyczyć miejsca, w którym żyjemy[28]. Wszystkie te nurty wspólnie tworzą *Slow Life* – filozofię powolnego życia.

## 6.9. Koncepcja Cittàslow szansą na rozwój małego miasta

Ruch Cittàslow (wł. *città* – to miasto, ang. *slow* – to wolny, powolny)[29], narodził się w 1999 roku z pomysłu Paolo Saturniniego, burmistrza Greve di Chianti we Włoszech, i burmistrzów innych niewielkich miasteczek, takich jak: Bra, Orvieto, Positano, oraz Stowarzyszenia Slow Food, którzy zawiązali stowarzyszenie o nazwie:

Cittàslow – Międzynarodowa Sieć Miast Dobrego Życia. Później idea ta znalazła swoich zwolenników za granicą, w tym również w Polsce. Stowarzyszenie jest organizacją typu *non profit*, jej głównym celem jest promowanie i rozpowszechnianie kultury dobrego życia przez badania, eksperymentowanie, stosowanie rozwiązań dotyczących organizacji miasta[30].

Cittàslow jest współczesną filozofią, określonego sposobu bycia, prowadzenia codziennego życia w mieście w sposób odmienny od dotychczasowego, bez pośpiechu, w zwolnionym tempie, zdecydowanie, ale z drugiej strony mniej intensywnie. Koncepcja ta propaguje proekologiczny i prozdrowotny styl życia, dostrzegający indywidualne ludzkie potrzeby, mający na względzie obecne i przyszłe pokolenia, szanujący i promujący w zglobalizowanym świecie to, co lokalne i unikatowe [Szelągowska, 2014, s. 215]. Filozofia Cittàslow stawia sobie za główny cel zapewnienie poprawy jakości życia w małych społecznościach. Zgodnie z art. 8 Statutu stowarzyszenia Cittàslow do organizacji tej mogą należeć wszystkie miasta, posiadające mniej niż 50 tys. mieszkańców, które spełnią całą listę kryteriów[31], skupiających się wokół kluczowych obszarów, takich jak:

- polityka środowiskowa,
- polityka infrastrukturalna,
- technologie i wyposażenie w zakresie jakości miejskiej,
- waloryzacja produkcji lokalnych,
- gościnność,
- świadomość[32].

Cittàslow wskazuje na tworzenie jakości we wszystkich dziedzinach życia miejskiego, spowolnienie rytmów życia i zredukowanie napięć, tak charakterystycznych dla dużych miast. Promuje bardziej ludzkie i ekologiczne podejście, szanujące to, co lokalne, by uzmysłowić mieszkańcom i gościom wartość smaków, kolorów, zapachów miasta, zamiast szybko i bezrefleksyjnie podążać za najnowszymi trendami w

coraz bardziej zglobalizowanej gospodarce. Jednocześnie mówi o odnajdywaniu potencjału i wiążących się z nim możliwości rozwojowych nie tylko w przeszłości, ale także w technologicznych i kulturalnych osiągnięciach współczesnych czasów. Każda przestrzeń posiada swoją niepowtarzalną atmosferę, w związku z czym należy postarać się wydobyć autentycznego (niepowierzchownego) ducha miejsca i wykorzystać to dla własnego rozwoju[33]. A. Augustyn [2011, s. 745] dodaje, iż „funkcjonowanie miasta w stylu *slow* nie oznacza spowolnienia jego rozwoju, wręcz przeciwnie, oznacza rozwój poprzez nieustanną poprawę jakości życia mieszkańców, podnoszenie atrakcyjności miasta, a tym samym jego konkurencyjności dzięki posiadanym zasobom własnym, nie naruszając przy tym otaczającego ekosystemu".

Stowarzyszenie Cittàslow cieszy się bardzo dużą popularnością i w ciągu 16 lat przystąpiło do niego 209 miast reprezentujących 30 krajów z całego świata. Pierwszym polskim miastem, które włączyło się do tego ruchu i otrzymało prawo do używania logo sieci: wizerunku pomarańczowego ślimaka (rys. 6.7), był Reszel w województwie warmińsko-mazurskim.

**Rysunek 6.7.** Logo Cittàslow: pomarańczowy ślimak niosący nowoczesną zabudowę, czyli połączenie równowagi i nowoczesności

Źródło: strona internetowa Polskiej Krajowej Sieci Cittaslow.

Polska Krajowa Sieć Miast Cittàslow (PKSMC) liczy obecnie (grudzień 2015 r.) 23 miasta (Barczewo, Bartoszyce, Biskupiec, Bisztynek, Dobre Miasto, Działdowo, Gołdap, Górowo Iławeckie, Kalety,

Lidzbark, Lidzbark Warmiński, Lubawa, Murowana Goślina, Nidzica, Nowe Miasto Lubawskie, Nowy Dwór Gdański, Olsztynek, Orneta, Pasym, Prudnik, Rejowiec Fabryczny, Reszel, Ryn) oraz jednego członka wspierającego, tj. Urząd Marszałkowski Województwa Warmińsko-Mazurskiego.

Cittàslow ma szansę stać się nową strategią rozwoju polskich małych miast. Idea stabilnego, spokojnego życia oraz wypoczynku, promowana przez sieć Miast Cittàslow, trafnie oddaje charakter małych miast. Miasta Slow Cities nie są stolicami stanów lub siedzibami regionalnych rządów, lecz silnymi lokalnymi społecznościami, które zdecydowały się poprawić jakość życia swoich mieszkańców[34]. Ich potencjał tworzą m.in.: atrakcyjne położenie geograficzne, naturalne krajobrazy, lokalne rzemiosło, lokalne produkty, rodzima oferta kulinarna, dziedzictwo kulturowe, tradycja i zwyczaje. Są to naturalne właściwości małych miast, do tej pory nie wszędzie i nie w pełni wykorzystywane.

Życie w jednym z miast należących do ruchu Cittàslow, a także zarządzanie nim, oznacza przede wszystkim charakterystyczny sposób funkcjonowania, prowadzenie życia codziennego w sposób odmienny od dotychczas dominującego, tryb zwolniony, mniej gwałtowny, nie tak prędki i nastawiony na wydajność, ale bez wątpienia bardziej ludzki i ekologicznie poprawny, bardziej solidarny z obecnymi i przyszłymi pokoleniami, szanowanie tego, co lokalne, w świecie coraz bardziej globalnym, wykorzystywanie wielkich możliwości technologicznych i kulturalnych naszych czasów, jednocześnie nie zapominając o spuściźnie historycznej i kulturowej, życie czasem obecnym w sposób najlepszy z możliwych, ze wzrokiem jednak wciąż zwróconym w przyszłość, uczynienie powolności główną wartością, oznacza również harmonizowanie czasów historycznych z czasami współczesnymi, danie sobie czasu na stworzenie jakości we wszystkich dziedzinach życia miejskiego, spowolnienie rytmu życia i zredukowanie napięć, aby uzmysłowić sobie teraz i na zawsze wartość smaków, kolorów, zapachów miasta i świata, zwrócenie nowoczesnego pojęcia „dobrego życia” i pełnowartościowego mieszkania ku priorytetowi powszechnego

zaangażowania się na rzecz mieszkańców, rozwiązywanie z pozytywnym wynikiem fałszywej sprzeczności między gościnną otwartością na świat a dumą z własnej przynależności i lokalnej specyfiki, uznanie całości lokalnych zasobów materialnych i niematerialnych, środowiska przyrodniczego, krajobrazu naturalnego i miejskiego, dóbr historycznych, artystycznych i kulturalnych, aby umocnić lub też odbudować miejską tożsamość, naruszaną czasami przez zmiany w ostatnich dziesięcioleciach[35].

Cittàslow wpisuje się w zasady zrównoważonego rozwoju nie tylko przez waloryzację środowiska naturalnego, lecz również dzięki koncentrowaniu się na roli kapitału endogenicznego zrzeszonych miasteczek (stawianie na lokalność, autentyczność, tradycję, produkty regionalne, aktywizację mieszkańców).

Polskie miasta wykorzystują przynależność do Stowarzyszenia Cittàslow głównie jako formę promocji atrakcyjności turystycznej i gospodarczej. Cittàslow jest spójną strategią kreowania określonego wizerunku miasta (*city branding*), mającą być impulsem ożywiającym gospodarkę oraz aktywizującym mieszkańców, a obrany kierunek wdrażania tej strategii może być dobrym punktem wyjścia do „zaistnienia" małych miast, poprawy ich atrakcyjności, a tym samym konkurencyjności i ekonomicznej sytuacji [Grzelak-Kostulska, Hołowiecka, 2011].

Jest również bodźcem do działania i podejmowania współpracy przez różne podmioty, kierunkowskazem rozwoju, wskazówką, w którą stronę powinno się rozwijać miasto, aby wprowadzić w życie zasady zrównoważonego rozwoju. Daje miastom członkowskim możliwość zaistnienia w sieci zarówno na poziomie lokalnym, jak i międzynarodowym, a także daje poczucie wyjątkowości i elitarności.

Pełne wdrożenie w małych miastach koncepcji *SLOW* w perspektywie czasu może przynieść oczekiwane korzyści, jednocześnie wymaga dużego zaangażowania władz miasta, większej świadomości mieszkańców, przełamania istniejących jeszcze stereotypów o małym mieście oraz zwiększenia ilości środków finansowych na podejmowanie przedsięwzięć innowacyjnych. Już samo przystąpienie

do stowarzyszenia kosztuje. Miasta członkowskie zobowiązane są opłacać roczną składkę, której wysokość uzależniona jest od liczby mieszkańców i waha się od 600,00 euro do 3500,00 euro. Środki te przeznaczane są na międzynarodową działalność stowarzyszenia. Przyjęty Statut Cittàslow nakłada na członków liczne zobowiązania do przestrzegania jego przepisów oraz uchwał podjętych przez Zgromadzenie oraz Międzynarodowy Komitet Koordynujący Stowarzyszenia Cittàslow. Miasta Cittàslow zobowiązują się między innymi do podejmowania konkretnych i ukierunkowanych inicjatyw w zakresie waloryzacji miast oraz ich rozpowszechniania i propagowania. Niepokojącym zjawiskiem staje się jednak spadek zainteresowania samą ideą po akcesji do stowarzyszenia i zaangażowaniem w różne inicjatywy.

## Podsumowanie

Małe miasta przez ostatnie 20 lat uległy dużym przeobrażeniom. Dotyczy to zarówno przemian strukturalnych i funkcjonalnych, jak i sposobu funkcjonowania. Współczesne małe miasta zarządzane są na takiej samej zasadzie jak przedsiębiorstwa. Przyjęcie orientacji marketingowej stanowi wyraz zainteresowania potrzebami i preferencjami adresatów wszelkich działań podejmowanych w mieście. Małe miasta coraz częściej sięgają po strategię marketingową w celu poprawy swojej konkurencyjności i zwiększenia szans na rozwój w przyszłości. Odpowiedzią na zmieniające się potrzeby jest filozofia Cittàslow, która ma szanse stać się nową strategią rozwoju polskich małych miast.

---

1 Typologia miast, oparta na kryterium statystycznym (formalnym), sprowadzonym do wymiaru ludnościowego, pozwala wyodrębnić miasta duże, średnie i małe. Kryterium formalne „jest najprostszym i zarazem jednym z najważniejszych mierników stosowanych w określeniu klasy wielkościowej miasta. Jest ono nie tylko miernikiem statystycznym wielkości, lecz równocześnie wyznacznikiem rangi społecznej i gospodarczej” [Szymańska, 1989a, s. 154].

2 Szerzej na ten temat: [Zuzańska-Żyśko, 2006, s. 15; Łoboda, 1992, s. 94–109; 1993].

3 Opracowane na podstawie: [Zuzańska-Żyśko, 2006, s. 151; Kulesza, 2011].

4 Dezurbanizacja jest procesem polegającym na spadku liczby ludności miast w obszarach metropolitalnych oraz aglomeracjach, któremu towarzyszy rozwój oddalonych od nich miast małych [Majer, 2010, s. 156].

5 Podobnie T .Markowski, który stwierdza, iż „Stosując ujęcie marketingowe w gospodarce i działalności jednostek terytorialnych, zakłada się, że funkcjonują one w sposób zbliżony do przedsiębiorstw. Wytwarzają również określone produkty i usługi w celu zaspokojenia potrzeb konsumentów na rynku lokalnym i rynkach zewnętrznych, funkcjonują w warunkach konkurencji innych ośrodków, zabiegając o inwestorów i napływ kapitałów oraz poszukując nowych rynków zbytu dla wytworzonych dóbr" [Markowski, 1999, s. 212].

6 Na potrzeby tego rozdziału za marketing terytorialny uznano „nowoczesną koncepcję zarządzania, przyjętą przez władze samorządowe, która kładzie nacisk na znaczenie rynku i sektora prywatnego, zaspokajanie potrzeb klientów zewnętrznych i mieszkańców, wzrost jakości i efektywności świadczonych usług publicznych, poprawę dostępu do usług publicznych, konkurencję i konkurencyjność oraz mechanizmy ewaluacji i kontroli" [Rumpel, Siwek, 2006, s. 194], lub inaczej jako „współczesną koncepcją zarządzania jednostką osadniczą ukierunkowaną na zaspokajanie potrzeb i pragnień mieszkańców" [Szromnik, 2014, s. 29].

7 W ramach zarządzania publicznego ukształtowało się wówczas wiele koncepcji, wśród których za najważniejsze uznano: nowe zarządzanie publiczne (*New Public Management* – C. Hood), zarządzanie przedsiębiorcze (*Entrepreneurial Government* – D. Osborne, T. Geabler), zarządzanie menedżerskie (*Managerialism* – C. Politt), administracja publiczna oparta na rynku (*Market-Based Public Administration* – Z. Lan, D. Rosenbloom), menedżeryzm publiczny (*Public Managerialism* – W. Kickert), nowe zarządzanie (*New Management* – G. Stocker), zarządzanie na zasadach biznesowych (*Business-Line Management* – W. Kickert) czy rynkowe władze publiczne (*Market Government* – G. Peters). Szerzej na ten temat: [Zawicki, 2011, s. 40–41].

8 Zwłaszcza jeżeli chodzi o działania w odniesieniu do turystów charakteryzujące się sprzedażą produktów turystycznych, bez wcześniej opracowanej strategii marketingowej [Jarczewski, 2010].

9 Opracowano na podstawie: [Kowalik, 2011a, s. 57–79; 2011b, s. 58–60].

10 Patrz szerzej: [Kowalik, 2011b, s. 52–57].

11 Po raz pierwszy termin „strategia marketingowa" został użyty przez L.B. Lyona w 1926 r. [Prymon, 1999, s. 38]. W literaturze przedmiotu funkcjonuje wiele ujęć strategii marketingowej, a mianowicie podejście instrumentalne, funkcjonalne, strukturalne, systemowe i sytuacyjne. Szerzej pisze o tym Rawski [2009, s. 74–76].

12 Tak strategię marketingową w znaczeniu funkcjonalnym definiuje Rawski [2009, s. 74–75; 2003, s. 7]. Rozpowszechnione są również inne znaczenia pojęcia strategii marketingowej, opisane w wymienionych wyżej publikacjach, ponadto w: [Rutkowski, 1995, s. 6; Żabiński, 1998, s. 54; Gajdzik, 2002, s. 36].

13 Zbliżony schemat proponują Szromnik [2002b, s. 62–63]; Domański [1997, s. 26–28]; Rutkowski, Wrzosek [1985, s. 7].

14 Na podstawie: [Payne, 1996, s. 246].

15 Cele strategiczne odnoszą się do ogólnej linii działań i są ustalane w długim horyzoncie czasowym. Cele operacyjne natomiast można określić jako cele cząstkowe, osiągane w krótkim czasie i które przyczyniają się bezpośrednio do osiągania celów strategicznych [Florek, Augustyn, 2011, s. 122].

16 Zgodnie z metodą SMART, która jest najczęściej stosowanym sposobem oceny poprawności zdefiniowanych celów. SMART cele muszą być: *Specific* (sprecyzowane), *Measurable* (mierzalne), *Achievable* (osiągalne), *Realistic* (realistyczne), *Time-Related* (terminowe).

17 W literaturze przedmiotu istnieje wiele typologii adresatów działań marketingowych, w tym często spotykany podział adresatów JST na wewnętrznych i zewnętrznych według kryterium lokalizacji (miejsca przebywania adresatów oferty). Szerzej w: [Szromnik, 1997, s. 38–39; Florek, 2006, s. 76; Glińska, Florek, Kowalewska, 2009, s. 87–88; Florek, Augustyn, 2011, s. 148].

18 Metoda SWOT (akronim angielskich słów *strengths* – mocne strony, *weaknesses* – słabe strony, *opportunities* – szanse, *threats* – zagrożenia) jest jedną ze stosowanych metod analizy pozycji strategicznej podmiotu, obok metody benchmarkingu i metody pozycjonowania.

19 Rozszerzeniem koncepcji 4P jest koncepcja 5P, która do wymienionych elementów dodaje opakowanie, koncepcja 7P dla usług: ludzi (*people*), procesy (*process*) i środowisko materialne (*physical evidence*); koncepcja 8P zawierająca dodatkowy element w postaci *publicity*. R. Lauterborn sformułował ponadto koncepcją 4C, która stanowi ujęcie z punktu widzenia klienta, w której wyodrębnił: *customer value* – wartość dla klienta (w formule 4P odpowiada produktowi), *cost* – koszt, jaki ponosi klient (w 4P – cena), *convenience* – wygoda nabycia (w 4P – dystrybucja), *communication* – komunikacja (w 4P – promocja) [Lauterborn, 1990, s. 26]. Przedstawione klasyfikacje nie wyczerpują wszystkich możliwości ujęcia instrumentów marketingowych.

20 Szerzej na ten temat w: [Dziekański, Ślusarczyk, 2014, s. 167].

21 Segmentacja rynku to podział rynku na jednorodne grupy nabywców według przyjętego kryterium [Kramer, 1996b, s. 82; Altkorn, Kramer, 1998, s. 221].

22 Małe miasta zainteresowane są głównie wąskim segmentem turystów, dla którego opracowują oryginalną ofertę.

23 Podział ten nie jest jedyny ani wyczerpujący. Może stanowić punkt wyjścia do wyboru docelowych grup odbiorców w danym miejscu i momencie.

24 Szerzej na ten temat pisze A. Szromnik [2002b, s. 75; 2014, s. 91].

25 Patrz szerzej: [Gajdzik, 2002, rozdz. V].

26 Tak pisze W. Szymborska w wierszu *Nieczytanie* z tomu „Tutaj”, 2014.

27 Powstała w 1986 r. we Włoszech. W manifeście Międzynarodowego Ruchu dla Ochrony Prawa do Przyjemności z 1989 r. określono cel działania, jako „ochrona prawa do

smaku". Organizacja *Slow Food* zajmuje się szeroko rozumianą ochroną oraz wspieraniem niewielkich regionalnych producentów żywności – szczególnie żywności oryginalnej, produkowanej w sposób niespotykany w innych miejscach na świecie, żywności tradycyjnej, zdrowej i niestety zagrożonej zniknięciem w wyniku coraz bardziej natarczywej ekspansji tego, co na całym świecie znane jest jako *fast food*. Zob. Strona internetowa – Organizacja Slow Food Polska [http://www.slowfood.pl/?s=str-cotojest, dostęp 13.03.2015].

28 Więcej na stronie internetowej [Slow Movement, http://www.slowmovement.com/slow_cities.php, dostęp 28.02.2015].

29 Od włoskiego *città lente*, czy ang. *slow city*, w luźnym tłumaczeniu „powolne miasto". Na potrzeby oficjalnych dokumentów Cittàslow zostało przetłumaczone jako „Miasto Dobrego Życia". Jednak powszechnie używana jest nazwa Cittàslow lub Slow Cities.

30 Strona internetowa – Polskia Krajowa Sieć Miast Cittàslow [http://cittaslowpolska.pl/index.php/pl/miasta-cittaslow, dostęp 15.02.2016].

31 W indywidualnych przypadkach Stowarzyszenie Cittàslow może wyrazić zgodę na przystąpienie do tego ruchu także miast o większej liczbie mieszkańców.

32 Szczegółowe zestawienie wymogów (planów) w doskonaleniu stawianych w różnych obszarach miastom wstępującym do Stowarzyszenia Cittàslow – Międzynarodowa Sieć Miast Dobrego Życia znajduje się na stronie [http://cittaslowpolska.pl/miedzynarodowa-siec-miast-cittaslow, dostęp 15.02.2016] oraz w załączniku A do Statutu Cittàslow, s. 21.

33 *Cittàslow – lepiej żyć, nie wolniej się rozwijać*, [http://www.mojregion.eu/forum-rewitalizacji/aktualnosci/czytaj/items/cittaslow-nie-wolniej-sie-rozwijac-ale-lepiej-zyc.html, dostęp 23.02.2015].

34 Strona internetowa – Polska Krajowa Sieć Miast Cittàslow, [http://cittaslowpolska.pl/index.php/pl/miasta-cittaslow?limitstart=0, dostęp 15.02.2016].

35 Polska Krajowa Sieć Miast Cittàslow, [http://cittaslowpolska.pl/index.php/pl/miasta-cittaslow?limitstart=0, dostęp 15.02.2016].

# Bibliografia


Abratt R., Mofokeng T.N. [2001], Development and management of corporate image in South Africa, „European Journal of Marketing", t. 35, nr 3.

Adamczyk J. [2009], Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw, Warszawa.

Adamus-Małuszyńska A., Austen A. (red.) [2011], PR w jednostce samorządu terytorialnego, Warszawa.

Albert S., Whetten D. [1985; 1997], Organizational identity [w:] L.L. Cummings, B.M. Staw, Research in Organizational Behavior, t. 7.

Altkorn J. [2002], Kształtowanie rynkowego wizerunku firmy, Kraków.

Altkorn J., Kramer T. [1998], Leksykon marketingu, Warszawa.

Anholt S. [2007], Tożsamość konkurencyjna: Nowe spojrzenie na markę, Warszawa.

Anholt S. [2010], Places. Identity, Image and Reputation, palgrave macmillan, Basingstoke.

Augustyn A. [2011], Idea Cittàslow jako koncepcja zrównoważonego rozwoju małych miast, Zeszyty Naukowe OTN nr 2.

Bachnik K., Szumniak-Samolej J. [2015], Potencjał biznesowy mediów społecznościowych. Diagnoza, metody, komunikacja, Warszawa.

Baker B. [2007], Destination Branding for Small Cities, Portland.

Baker B. [2011], Branding and the opportunities of movies: Australia, [w:] N. Morgan, A. Pritchard, R. Pride (red.), Destination Brands. Managing Place Reputation, Burlington.

Balcewicz J. [2009], Efektywność wydatków publicznych, „Wspólnota", styczeń, nr 3.

Balmer J., Soenen G. [1998], A new approach to corporate identity management, International Centre for Corporate Identity Studies, Working Paper, nr 5

Barefoot D., Szabo J. [2011], Znajomi na wagę złota. Podstawy marketingu w mediach społecznościowych, Warszawa.

Barich H., Kotler P. [1991], A framework for marketing image management, „Sloan Management Review", t. 32, nr 2.

Bartosik-Purgat M. [2010], *Otoczenie kulturowe w biznesie międzynarodowym*, Warszawa.

Bączek J.B. [2011], Psychologia eventów, Warszawa.

Berg P.O., Gagliardi P. [1985], Corporate images: a symbolic perspective of the organization-environment interface, artykuł prezentowany na konferencji Conference on Corporate Images SCOS, Antibes.

Bernstein D. [1986], Company Image and Reality: a Critique of Corporate Communication, Eastbourne.

Blichfeldt, B.S. [2003], Unmanageable Tourism Destination Brands, University of Southern Denmark, Working Paper, t. 47, nr 03.

Bonek T., Smaga M. [2013], Biznes na Facebooku i nie tylko. Praktyczny poradnik o promocji w mediach społecznościowych, Warszawa.
Borodako K. [2006], Działalność promocyjno-informacyjna polskich powiatów w kontekście wspierania przedsiębiorczości na podstawie badań bezpośrednich, „Samorząd Terytorialny", nr 4.
Boruch A., Świerczyńska-Kaczor U. [2013], Serwisy społecznościowe – jednostka i społeczeństwo na pograniczu świata rzeczywistego i świata wirtualnego, Zeszyty Naukowe PŚl., nr 65.
Boyd D.M., Ellison N.B. [2008], Social networks sites: definition, history and scholarship, „Journal of Computer – Mediated Communication", nr. 13.
*Branding your city. Prophet*, CEOs for Cities [2006].
Brańka S. [2011], Mieszkańcy jako adresat działań marketingowych władz samorządowych, „Studia Ekonomiczne i Regionalne", t. 4, nr 1.
Brańka S. [2013], Możliwości identyfikacji i pomiaru aktywności marketingowej polskich miast, [w:] Zarządzanie wartością jednostek samorządu terytorialnego, Zeszyty Naukowe USz, nr 786, t. 2, Szczecin.
Brol R., Maj M., Strahl D. [1990], Metody typologii miast, Wrocław.
Bromley D. [2002], Comparing Corporate Reputations: League Tables, Quotients, Benchmarks, or Case Studies, „Corporate Reputation Review", t. 5, nr 1.
Brown B.J.H. [2013], Developments in the promotion of major seaside resorts: How to effect a transition by really making an effort, [w:] B. Goodall, G. Ashworth (red.), Marketing in the Tourism Industry. The Promotion of Destination Regions, Nowy Jork.
Brown W., Allison D.B [2014], Using crowdsourcing to evaluate published scientific literature: methods and example.
Brzeziński S., Jasiński M. [2014], Media społecznościowe w marketingu terytorialnym polskich miast, „Marketing i Rynek", nr 3.
Castronovo C., Huang L. [2012], Social Media in an alternative marketing communication model, „Journal of Marketing Development and Competitiveness", t. 6., nr. 1.
Charnatony de L. [2003] Marka. Wizja i tworzenie marki, Gdańsk.
Chądzyńska E., Iwaszko K. [2012], Rozwój wybranych funkcji w małych miastach dolnośląskich-analiza wzorca rozkładu przestrzennego, [w:] K. Hoffer, A. Halama (red.), Ewolucja funkcji małych miast w Polsce, Katowice.
Chen J. [2001], A Case Study of Korean Outbound Travelers' Destination Images by Using Correspondence Analysis, „Tourism Management", nr 22.
Chlebowicz J., Grzegorczyk A., Lustyk D., Myszczyszyn K. [2009], Event marketing jako nowa forma organizacji procesów komunikacyjnych,, Warszawa.
Choliński A. [2002], U źródeł product placement, „Marketing w Praktyce", nr 8.
Choliński A. [2013], Product Placement – planowanie, kreacja i pomiar skuteczności, Warszawa.
Crompton J.L. [1979], An assessment of the image of Mexico as a vacation destination and the influence of geographical location upon that image, „Journal of Travel Research", nr 17(4).

Czarnecki A. [2002], Pomiar skuteczności product placement, „Marketing w Praktyce, nr 12.
Cwynar A. [2005], Kształtowanie silnej marki, „Marketing w Praktyce", nr 2.
Davies G., Chun R., Silva da R.V., Roper S. [2001], The personification metaphor as a measurement approach for corporate performance, „Corporate Reputation Review", nr 4(1).
Day J., Reynolds P., Lancaster G. [1998], A marketing strategy for public sector organizations compelled to operate in a compulsory competitive rendering environment, „International Journal of Public Sector Management", t. 11, nr 7.
Dessart L., Veloutsou C., Morgan-Thomas A. [2015], Consumer engagement in online brand communities: a social media perspective, „Journal of Product & Brand Management", t. 24, nr 1.
Dębski M., Jakubowicz-Gilarska A. (red.) [2014], Komunikacja marketingowa we współczesnych działaniach prowizerunkowych, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", t. XV, z. 4, cz. I, Łódź.
Domański T. [1997], Wybrane aspekty praktyczne, [w:] Marketing terytorialny. Strategiczne wyzwania dla miast i regionów, Łódź.
Domański T. (red.) [1998], Strategia rozwoju miasta Zgierza 1998-2015, Łódź.
Dorenda-Zaborowicz M. [2012], Marketing w social media, „Nowe Media", nr 3.
Dowling G.R. [1986], Managing your corporate images, „Industrial Marketing Management", t. 15.
Dowling G.R. [1993], Developing your company image into a corporate asset, „Logn Range Planning", t. 26, nr 2.
Dowling G.R. [2004], Corporate Reputations: Should You Compete on Yours? „California Management Review", t. 46, nr 3.
Downey S.M. [1986], The relationship between corporate culture and corporate identity, „Public Relations Quarterly", t. 31, nr 4.
Drzazga M. [2013], Media społecznościowe w procesie komunikacji marketingowej przedsiębiorstwa handlu detalicznego z rynkiem, [w:] A. Bajdak (red.), Komunikacja marketingowa. Współczesne kierunki rozwoju, Katowice.
Dudek-Mańkowska S. [2011], Koncepcja wizerunku miasta, [w.] A. Grzegorczyk, A. Kochaniec (red.) Kreowanie wizerunku miast, Warszawa.
Dunaj B. (red.) [2000], Słownik współczesnego języka polskiego, t. 3, Kraków.
Dutton J.E., Dukerich J.M. [1991], Keeping an eye on the mirror: image and identity in organizational adaptation, „Academy of Management Review", t. 34.
Dutton J.E., Dukerich J.M., Harquail C.V. [1994], Organizational images and member identifications, „Administrative Science Quarterly", t. 39.
Dziekański P., Ślusarczyk B.L. [2014], Marketing terytorialny . Wyzwania współczesnego samorządu – wybrane zagadnienia, Ostróg – Ostrowiec Świętokrzyski.
Dziewoński K. [1962], Procesy urbanizacyjne we współczesnej Polsce, „Przegląd Geograficzny", t. 34, z. 3.

Echtner C.M., Ritchie J.R.B. [1993], The Measurement of Destination Image: An Empirical Assessment, „Journal of Travel Research", nr 1.
Fanpages Trends 01.2015, http://www.sotrender.pl/trends/facebook/, (dostęp: 25.02.2015).
Florek M. [2006], Podstawy marketingu terytorialnego, Poznań.
Florek M. [2007], Podstawy marketingu terytorialnego, Poznań.
Florek M. [2014], Kapitał marki miasta zorientowany na konsumenta. Źródło i pomiar, Poznań.
Florek M., Augustyn A. [2011], Strategia promocji jednostek samorządu terytorialnego – zasady i procedury, Warszawa.
Florek M., Janiszewska K. [2011], Możliwości i ograniczenia pozycjonowania marek terytorialnych, [w:] Innowacje w marketingu i handlu, Poznań.
Florida R. [2005], *Cities and Creative Class*, Nowy Jork – Londyn.
Fombrun C.J. [1996], Reputation: Realizing value from the corporate image, Boston.
Fombrun C.J., Gardberg N., Sever J. [1999], The reputation quotient: A multi-stakeholder measure of corporate reputation, „The Journal of Brand Management", t. 7, nr 4.
Fombrun C.J., Ridnova J. [1996], Who Taps and Who Decides? The Social Construction of Corporate Reputations, Working Paper, Nowy Jork.
Frąckiewicz E. [2004], Zarządzanie marketingowe, Warszawa.
Gajdzik B. [2001], Orientacja marketingowa gminy (Próba identyfikacji), Zeszyty Naukowe WSB w Dąbrowie Górniczej, nr 2.
Gajdzik B. [2002], Marketing w gminie. Wybrane zagadnienia, Bytom.
Gallarza M., Saura I.G., Garcia H.C. [2002], Destination Image: Towards a Conceptual Framework, „Annals of Tourism Research", t. 29.
Gartner W. [1993], Image formation process, „Journal of Travel and Tourism Marketing", nr 2 (2/3).
Getz D. [2008], Event tourism: definitione, evolution and research, „Tourism Management", t. 29, nr 3.
Gębarowski M. [2007], Nowoczesne formy promocji, Rzeszów.
Gębarowski M. [2011], Determinanty skutecznego wykorzystania serwisów społecznościowych w działaniach promocyjnych polskich miast, Zeszyty Naukowe USz, nr 663(75).
Gębarowski M. [2012], City placement – istota zjawiska oraz znaczenie w działaniach promocyjnych polskich miast, [w:] M. Gębarowski, L. Witek, B. Zatwardnickia-Madura (red.), Marketing – aktualne problemy i kierunki ewolucji, Rzeszów.
Gębarowski M., Witek L., Zatwardnicka-Madura B. [2012], Marketing – aktualne problemy i kierunki ewolucji, Rzeszów.
Gioia D.A., Thomas J.B. [1996], Identity, image, and issue interpretations: sensemaking during strategic change in academia, „Administration Science Quarterly", t. 41.
Gilmore E. [2002], A Country-Can it be Positioned? Spain-The Success Story of Country Branding, „Journal of Brand Management", t. 9.
Głuszek E. [2011], Sposoby badania wizerunku miejsca, Samorząd Terytorialny, nr 11.

Głuszek E. [2013], Kreowanie reputacji przedsiębiorstwa w mediach społecznościowych – szanse i zagrożenia, „Zarządzania i Finanse”, t. 11, nr 4/1.
Glińska E., Florek M., Kowalewska A. [2009], Wizerunek miasta – od koncepcji do wdrożenia, Warszawa.
Gmerek N., Misztak M. [2007], Product placement jako instrument komunikacji marketingowej, Zeszyty Naukowe USz, nr 473.
Gołata K. [2012], Możliwości wykorzystania product placement do budowania wizerunku miast i regionów, [w:] A. Adamus-Maruszyńskia, R. Mackowska (red.), Public Relations. Doskonalenie procesu komunikowania, Katowice.
Grabner-Kräuter S. [2010], Web 2.0 Social networks: the role of trust, „Journal of Business Ethics”, t. 50.
Grabner-Kräuter S., Bitter S. [2015], Trust in online social networks: a multifaceted perspective, „Forum for Social Economics”, t. 44, nr. 1.
Grey E.R., Balmer J.M.T. [1998], Managing corporate image and corporate reputation, „Long Range Planning”, t. 31, nr 5.
Grzelak-Kostulska E., Hołowiecka B. [2011], Kreowanie wizerunku miasta a rozwój funkcji turystycznej na przykładzie wybranych miast Polskiej Sieci Cittaslow, [w:] A. Rapacz (red.), Gospodarka turystyczna w regionie. Przedsiębiorstwo. Samorząd. Współpraca, Wrocław.
Gustowski W. [2012], Komunikacja w mediach społecznościowych, Gdynia.
Gwosdz K. [2001], Postrzeganie regionu tradycyjnego przemysłu w okresie transformacji: przypadek Górnego Śląska, „Czasopismo Geograficzne”, t. 72(3–4).
Hankinson G. [2001], Location Branding: A Study of the Branding of 12 English Cities, „Brand Managemen”, t. 9, nr 9.
Hasany S., Ekinci Y., Uysal M. [2006], Destination image and destination personality: An application of branding theories to tourism place, „Journal of Business Research”, nr 59.
Hatch M., Schultz M. [1997], Relations between organizational culture, identity andimage, „European Journal of Marketing”, t. 31, nr 5/6.
Heffner K. [2008], Funkcjonowanie miast małych w systemie osadniczym Polski w perspektywie 2033 r., [w:] M. Saganowski, M. Zagrzejewska-Fiedorowicz, P. Żuber (red.), Ekspertyzy do Koncepcji Przestrzennego Zagospodarowania Kraju 2008–2033, t. 1, Warszawa.
Henrion F.H.K., Parkin A. [1970], „Design Coordination and Corporate Images”, Nowy Jork.
Hereźniak M. [2011], Marka narodowa. Jak skutecznie budować wizerunek i reputację kraju?, Warszawa.
Hetzel P. [1997], Dlaczego marketing terytorialny ma obecnie tak duże znaczenie, [w:] T. Domański (red.), Marketing terytorialny. Strategiczne wyzwanie dla miast i regionów, Łódź.
Hofstede G., Nueijen B., Daval Ohavy D., Sanders G. [1990], Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases, „Administrative

Science Quarterly", czerwiec.
Hudson M., Hawkins N. [2006], A Tale of Two Cities-A Commentary on Historic and Current Marketing Strategies Used by the Liverpool and Glasgow Regions, „Place Branding", t. 2, nr 2.
Hudson S., Ritchie J.R.B. [2006], Promoting Destinations via Film Tourism: An Empirical Identification of Supporting Marketing Initiatives, „Journal of Travel Research", nr 44 (4).
Hvass K.A. [2014], To fund or not to fund: A critical look at funding destination marketing campaigns, „Journal of Destination Marketing & Management", nr 3.
Jarczewski W. [2010], Miasto jako produkt, wykład na konferencji „Kreowanie wizerunku miasta – strategie i techniki", 19 kwietnia, Warszawa.
Jarczyński M. [1977], Funkcje i typy funkcjonalne polskich miast (Zagadnienia dominacji funkcjonalnej), [w:] Statystyczna charakterystyka miasta. Funkcje dominujące, „Statystyka Polski", t. 85.
Kalinowska D. [2009], Miasta w innym formacie. Niestandardowa promocja miast staje się w Polsce standardem, PRESS, nr 11.
Kalinowska D. [2011], Miasto movie – coraz więcej miast dostrzega korzyści z promowania się w filmach, PRESS, nr 3.
Kangas J. [1998], Helsingin imago Lontoossa, Helsinki.
Kaplan A.M., Haenlein M. [2010], Users of the word, unite! The challenges and opportunities of social media, „Business Horizons", nr. 53.
Kasperska B., Mruk H. [2001], Wydarzenia marketingowe, „Marketing w Praktyce, nr 2.
Kauf S. [2009], Orientacja marketingowa i logistyczna w zarządzaniu regionem, Studia i Monografia, nr 418, Opole.
Kavaratzis M. [2004], From city marketing to city branding: Towards a theoretical framework for developing city brands, „Place Branding", listopad, t. 1, nr 1.
Kaznowski D. [2008], Nowy marketing, VFP Communications, Warszawa.
Keller K.L. [1993], Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand equity, „Journal of Marketing", styczeń.
Kietzmann J.H., Hermkens K., McCarthy I.P., Silvestre B.S. [2011], Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media, „Business Horizons", nr 54.
Kim W., Jeong O., Lee S. [2010], On social web sites, „Information Systems" , nr 35.
Kiriakidou O., Millward L.J. [2000], Corporate identity; external reality or internal fit, „Corporate Communications", nr 5 (1).
Kirkpatrick D. [2011], Efekt Facebooka, Warszawa.
Kolber D. [2003], Event – bliskie spotkanie marketingowe, „Marketing w Praktyce", nr 9.
Kosecki A., Stawarz A. [2002], Tożsamość społeczno-kulturowa miasta w Polsce, Warszawa-Pułtusk: Polskie Towarzystwo Etnologii Miasta.
Kotler P. [1972], A Generic Concept of Marketing, „Journal of Marketing", nr 46.
Kotler P. [2004], Philip Kotler odpowiada na pytania na temat marketingu, Poznań.
Kotler P. [2005], Marketing, Poznań.

Kotler P., Armstrong G., Saunders J., Wong V. [2002], Marketing. Podręcznik europejski, Warszawa.
Kotler P., Asplund C., Rein D., Haider H. [2005], Marketing Places Europe.
Kotler P., Barich H. [1991], Framework for Marketing Image Management, „Sloan Marketing Review", nr 32(2).
Kotler P., Haider D.H., Rein, I. [1993], Marketing Places. Attracting Investment, Industry and Tourism to Cities, States and Nations, Nowy Jork.
Kotler P., Lee N. [2008], Marketing w sektorze publicznym. Mapa drogowa wyższej efektywności, Warszawa.
Kotler P., Levy S. [1969], Broadening the koncept of marketing „Journal of Marketing", t. 33.
Kotler P., Rein I. [1993], Marketing Places. Attracting Investment, Industry and Tourism to Cities, States and Nations, „The Free Press", Nowy Jork.
Kotler P., Zaltman G. [1971], Social Marketing: An Approach to Planned Social Change, „Journal of Marketing".
Kotliński A., Sawicki J. [2012], Wizerunek miasta. Odkoncepcji do wdrożenia, [w:] Innowacje i komunikowanie w samorządzie – trendy i perspektywy, Rzeszów.
Kowalik I. [2006], Marketing Integration Or Disintergraion, L.Galetic (red.), University of Zagreb, Zagrzeb.
Kowalik I. [2011a], Market Orientation and its Antecedents in the Polish Local Governments, „International Journal of Public Sector Management", t. 24, nr. 1.
Kowalik I. [2011b], Orientacja rynkowa w polskim samorządzie terytorialnym, Monografia i Opracowanie nr 581, Warszawa.
Kowalik I. [2012], Ocena efektów działań promocyjnych jednostek samorządu terytorialnego, „Handel Wewnętrzny", t. 3, wrzesień–październik.
Kowalska M. [2007], Zyskać przewagę – zintegrowaną komunikacją w nowoczesnym marketingu. Między teorią a praktyką, Toruń.
Kozma G. [2006], *Place Marketing*, Debreczyn.
Kramer T. [1996a], Orientacja marketingowa polskich przedsiębiorstw, [w:] Drogi polskiego marketingu, Katowice.
Kramer T. [1996b], Podstawy marketingu. Warszawa.
Kramer T. [2000], Podstawy marketingu. Warszawa.
Kreutz K., Zając J.M. [2007], Internet jako przedmiot i obszar badań psychologii społecznej, „Psychologia Społeczna", nr 3–4.
Krzemiński A., Ratajczyk P. [2006], Wirtualny product placement, „Marketing w Praktyce", nr 6.
Krzyżak M. [1999], Tożsamość wirtualna wizytówka firmy, AIDA-Media, nr 3.
Krzyżanowska M. [2000], Marketing usług organizacji niekomercyjnych, Warszawa.
Kulesza M. [2011], Obraz małego miasta w okresie transformacji systemowej na przykładzie nowego miasta nad Pilicą w województwie mazowieckim, Acta Universitatis Lodziensis, Folia Geographica Socio-oeconomica, nr 11.

Kulesza M., Koter M. [1998], Kształtowanie się sieci miast na obszarze Polski środkowej, [w:] A, Werwicki (red.), Transformacja społeczno-ekonomiczna Polski Środkowej, Wyd. UŁ, Łódź.
Kulesza M., Sześciło D. [2013], Polityka administracyjna i zarządzanie publiczne, Warszawa.
Kupczyk A. [1998], Radykalne zmiany w firmie od reengineeringu do organizacji uczącej się, Warszawa.
Langer W. [2006], Strategiczny marketing rozwoju jednostki terytorialnej, Prace Naukowe AE im. K. Adamieckiego, Katowice.
Laszczak M. [2001], Zintegrowana komunikacja marketingowa, „Marketing w Praktyce", nr 10.
Laszczak M. [2003], Perswazyjny product placement, „Marketing w Praktyce", nr 11.
Lauterborn R. [1990], New Marketing Litany: 4P's Passe, C – Words Take Over, Advertising Age.
Lawson F., Bond-Bovy M. [1977], Tourism and Recreational Development, Londyn.
Li C. [2011], Otwarte przywództwo w czasach mediów społecznościowych, Warszawa.
Lister M., Dover S., Giddings S., Grant I., Kelly K. [2009], Nowe media. Wprowadzenie, Kraków.
Liszewski S. [1978], Tereny miejskie. Podział i klasyfikacja, „Acta Universitatis Lodziensis, Folia Geographica, ZNUŁ, s. II, z. 21.
Łuczak A. [2000], Istota tożsamości miasta, „Samorząd Terytorialny", nr 1–2.
Ludlow C. [1997], The global identity crisis in the airline industry, „Journal of Brand Management", t. 5, nr 2.
Łoboda J. [1992], Funkcje społeczno-gospodarcze małych miast sudeckich, [w:] Współczesne problemy geografii społeczno-ekonomicznej Polski, Poznań.
Łoboda J. [1993], Przemiany funkcjonalne sieci osadniczej regionu, [w:] J. Łoboda (red.), Przestrzenne problemy rozwoju społeczno-gospodarczego Sudetów, „Studia Geograficzne" LVIII, Wrocław.
Łopacińska K. [2014], Social media w zintegrowanej komunikacji marketingowej, „Marketing i Rynek", nr 12.
Łukomska-Szarek J. [2010], Management of Finance and Risk of Operation in Local Self-Governments, [w:] J. Łukomska-Szarek, A. Wójcik-Mazur (red.), Nauka i obrazowanie, Dniepropietrowsk.
Majer A. [2010], Socjologia i przestrzeń miejska, Warszawa.
Manczak I. [2013], Kształtowanie strategii marketingowej miasta na rynku turystycznym – zarys problematyki, „Samorząd Terytorialny", nr 6.
Markowski T. [1999], Zarzadzanie rozwojem miast, Warszawa.
Martineau P. [1958], The personality of the retail store, „Harvard Business Review", t. 32, październik.
Mazurek G. [2008], Blogi i wirtualne społeczności – wykorzystanie w marketingu, Kraków.

Mazurek J. [2006], Kraj a emigracja. Ruch ludowy wobec wychodźstwa chłopskiego do krajów Ameryki Łacińskiej (do 1939 roku), Warszawa.
Mazurek-Łopacińska K. [2002], Orientacja na klienta w przedsiębiorstwie, Warszawa.
Melewar T.C., Jenkins E. [2002], Defining the corporate identity construct, „Corporate Reputation Review", wiosna, t. 5, nr 1.
Melewar T.C., Saunders J. [1990], International corporate visual identity: standardization or localization?, „Journal of International Business Studies", nr 30(3).
Miaskowska-Daszkiewicz K., Szmulik B. (red.) [2010], Encyklopedia samorządu terytorialnego, Warszawa.
Middleton V.T.C. [1996], Marketing w turystyce, Warszawa
Mikołajczyk Z. [1999], Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania, Warszawa.
Mistewicz E. [2015], Twitter – Sukces komunikacji w 140 znakach. Tajemnice narracji dla firm, instytucji i liderów opinii, Gliwice.
Mitchel R.K., Agle B., Wood D.J. [1997], Toward the theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts, „Academy of Management Review", t. 22.
Moingeon B., Ramanantsoa B. [1995], An identity study of firm mergers: the case of a French savings bank, „Case Method Research and Application", t. VII, Needham, MA.
Moingeon B., Ramanantsoa B. [1997], Understanding corporate identity: the French school of thought, „European Journal of Marketing", t. 31, nr 5/6.
Morrison A.M. [2013], Marketing and managing tourism destinations, Londyn – Now Jork.
Moszkowicz M. [2005], Zarządzanie strategiczne. Systemowe koncepcje biznesu, Warszawa.
Niemczyk A. [2012], Film and its Impact on the Development of Tourism Movement, Regional Management – Theory, Practice and Development, Scientific Papers, University of Zilina, Zilina.
Niestrój R. (red.) [2009], Tożsamość i wizerunek marketingu, Warszawa.
NIK, Działania promocyjne jednostek samorządu terytorialnego, Informacja o wynikach kontroli, nr ewid. 25/2012/P/11/005/KAP.
NIK, Działania promocyjne wybranych miast na prawach powiatu, Informacja o wynikach kontroli, nr ewid. dokumentu 171/2014/P/14/068/LBY.
Nowacki R. [2012], Innowacyjność działań reklamowych – przejawy i skutki, [w:] Marketing przyszłości. Trendy, strategie, instrumenty. Komunikacja marketingowa podmiotów rynkowych, Zeszyty Naukowe USz, nr 712 (26), Szczecin.
Odkrywanie tożsamości marki MAŁOPOLSKA, [2013], Raport z warsztatów strategicznych, Fundacja Best Place – Europejski Instytut Marketingu Miejsc.
Odorowicz A. [2003], Wspólne przedsięwzięcia promocyjne jako instrument komunikacji marketingowej, Zeszyty Naukowe UE, nr 624, Kraków.
Olejniczak A. [2013], Event marketing jako jedna z form innowacji marketingowych w instytucjach naukowych i badawczych, „Marketing i Rynek", nr 10.
Olins W. [1995], The new guide to identity – Wolf Olins, Gower, Hampshire.

Olins W. [2004], O marce, Warszawa.
Opolski K. [2003], Zarządzanie przez jakość w usługach zdrowotnych. Teoria i praktyka, Warszawa.
Osborne D., Gaebler T. [1992], Rządzić inaczej. Jak duch przedsiębiorczości przenika i przekształca administrację publiczną, Media Rodzina of Poznań, Poznań.
Panasiuk A. (red.) [2010], Informacja turystyczna, Warszawa.
Parysek J. [2002], Wewnętrzne i zewnętrze uwarunkowania transformacji przestrzenno-strukturalneji rozwoju miast polskich w końcu XX wieku, [w:] J. Słodczyk (red.), Przemiany bazy ekonomicznej i struktury przestrzennej miast, Opole.
Pastuszko M. [2002], Strategia budowy corporate identity, „Marketing w Praktyce", nr 10.
Payne A. [1996], Marketing usług, Warszawa.
Peszko K. [2010], Event marketing jako efektywne narzędzie komunikacji marketingowej, Zeszyty Naukowe UE, nr 136, Poznań.
Peszko K., Chrąchoł U. [2011], Możliwości social media – znajomość pojęć a użytkowanie, Zeszyty Naukowe USz., nr 666(19).
Piątkowska M. [2010], Marka i wizerunek jednostki terytorialnej – koncepcja i uwarunkowania, Marketing i Rynek, nr 1.
Pike S., Bianchi C., Kerr G., Pati Ch. [2010], *Consumer-Based Brand Equity for Australia as a Long-Haul Tourism Destination in an Emerging Market*, „International Marketing Review", t. 23.
Plummer J.T. [1984], How personality makes a difference, „Journal of Advertising Research", t. 23, grudzień/styczeń.
Pogorzelski J. [2012], Praktyczny marketing miast i regionów, Warszawa.
Podolski K. [1976], System mierników infrastruktury społecznej i możliwości jego wprowadzenia w pracach GUS, [w:] Zagadnienia metodologiczne statystyki społeczno-demograficznej: konferencja naukowa, Warszawa, 25.04.1975 r,, Warszawa.
Proctor T. [2007], Public Sector Marketing, „Financial Times Prentice Hall", Harlow.
Prymon M. [1999], Menedżerskie i społeczne aspekty współczesnego marketingu, „Ekspert", Wrocław.
Raszkowski A. [2009], Marka w marketingu terytorialnym, [w:] A. Jewtuchowicz, A. Rzeńca (red.), Współczesne wyzwania miast i regionów, Łódź.
Raszkowski A. [2011a], Marka miasta w odniesieniu do rozwoju lokalnego, [w:] Zeszyty naukowe Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań, nr 39.
Raszkowski A. [2011b], Nowe trendy w marketingu miejsc, „Prace Naukowe" UE, nr 241, Wrocław.
Rawski M. [2003], Próba interpretacji pojęcia „strategia marketingowa", „Przegląd Organizacji", nr 3.
Rawski M. [2009], Wybrane teoretycznie i praktyczne problemy tworzenia strategii w marketingu terytorialnym, Zeszyty Naukowe UE, Kraków, nr 804.
Rekom van J. [1997], Deriving an operational measure of corporateidentity, „European Journal of Marketing", t. 31, nr 5/6.

Rekom van J., Riel van C.B.M., Wierenga B. [1991], Corporate identity. Van vaag concept naar hard feitenmateriaal, Working paper, Corporate Communication Centre, Rotterdam.
Rheingold H. [2002], Smart mobs: the next social revolution, Perseus Publishing, Cambridge.
Riel van C. [1995], Principles of Corporate Communication, Prentice Hall, Nowy Jork.
Riel van C., Balmer J. [1997], Corporate identity: the concept, its measurement and management, „European Jurnal of Marketing", t. 31, nr 5/6.
Rumpel P., Siwek T. [2006], Marketing terytorialny a kreowanie regionów: przykład czeski, „Przegląd Geograficzny", nr 78, z. 2.
Rutkowski I. [1995], Strategie marketingowe – sposoby interpretacji, „Marketing i Rynek", nr 9.
Rutkowski I., Wrzosek W. [1985], Strategia marketingowa, Warszawa.
Rynes S.L. [1991], Recruitment, job choice, and post-hire consequences: a call for new research directions, [w:] M.D. Dunette, L.M. Hough (red.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Palo Alto, CA.
Sadowski A., Szymaniak T. [2008], Product placement w praktyce, „Marketing i Rynek", nr 7.
Saltik I.A., Cosar Y., Kozak M. [2011], Film Induced Tourism: Benefits and Challenges for Destination Marketing, „European Journal of Tourism Research", nr 4/1.
Schmitt B., Pan Y. [1994], Managing corporate and brand identities in the Asia-Pacific Region, „California Management Review", Summer, nr 32–48.
Schwartz S.H., Blisky W. [1990], Toward a theory of the universal content and structure of value: extensions and cross-cultural replications, „Journal of Personality and Social Psychology", nr 8.
Sikorski C. [2005], Język konfliktu. Kultura komunikacji społecznej w organizacji, Warszawa.
Skorek M. [2013], Marka we współczesnym przedsiębiorstwie, Warszawa.
Słodczyk J. [2003], Przestrzeń miasta i jej przeobrażenia, Opole.
Smalec A. [2009], Kreowanie marki regionu podstawą jego konkurencyjności, [w:] A. Klasik (red.), Kreatywne miasta i aglomeracji. Studium przypadku.
Smalec A. [2013], Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Orientacja marketingowa jednostek samorządu terytorialnego i instytucji publicznych, Zeszyty Naukowe USz, nr 775 (30), Szczecin.
Sroczyński G., Hausner J. [2014], Dokąd idziemy?, wyborcza.pl Magazyn 09 sierpnia 2014 (dostęp: 05.01.2015).
Stachowicz-Stanusch A. [2007], CRM przewodnik dla wdrażających, Warszawa.
Stępowski R. [2014], Wszystko co chciałbyś wiedzieć o marketingu terytorialnym, Rawa Mazowiecka.
Strużycki M. (red.) [2004], Zarządzanie przedsiębiorstwem, Warszawa.
Strzembicki L. [2003], Marketing usług turystycznych [w:] Turystyka specjalistyczna oraz turystyka rekreacyjna, Warszawa.

Sudoł-Pusz J., Wiażewicz J. [2014], Wykorzystanie mediów społecznościowych w działaniach promocyjnych jednostek samorządu terytorialnego, [w:] A. Czubała, P. Hadrian, J.W. Wiktor (red.), Marketing w 25-leciu gospodarki rynkowej w Polsce, Warszawa.
Suliborski A. [1983], Niektóre problemy badań funkcji miast w świetle założeń koncepcji systemowej, Acta Universitatis Lodziensis, Folia Geographica, z. 2, Łódź.
Suliborski A. [2001], Funkcje i struktura funkcjonalna miasta. Studium teoretyczno-empiryczne, Łódź.
Suliborski A. [2008], Funkcje miast, [w:] Geografia urbanistyczna, Łódź.
Szałkowski A., Bukowska U. [2005], Zarządzanie zespołami pracowniczymi – aspekt behawioralny, Kraków.
Szczęsny S. [2006], Marketing miejsc. W poszukiwaniu wielkiej, czerwonej marchewki, „Marketing w Praktyce", nr 5.
Szelągowska A. [2014], Slow City jako innowacyjna koncepcja rozwoju miasta, [w:] M. Bryx (red.), Innowacje w zarządzaniu miastami w Polsce, Warszawa.
Szmytkie R. [2009], Zróżnicowanie funkcjonalne małych miast województwa dolnośląskiego, [w:] Struktura funkcjonalna małych miast, T. Marszał (red.), Łódź.
Szromnik A. [1996], Marketing komunalny. Rynkowa koncepcja zarządzania gminą, „Samorząd Terytorialny", nr 3.
Szromnik A. [1997], Marketing terytorialny – geneza, rynki docelowe i podmioty oddziaływania, [w:] T. Domański (red.), Marketing terytorialny. Strategiczne wyzwania dla miast i regionów, Łódź.
Szromnik A. [2002a], Marketing terytorialny – koncepcja ogólna i doświadczenia praktyczne, [w:] T. Markowski (red.), Marketing terytorialny, Studia, t. CXII, Warszawa.
Szromnik A. [2002b], Metodologiczne problemy kształtowania strategii marketingowej jednostki przestrzenno-administracyjnej, „Samorząd Terytorialny", nr 7–8.
Szromnik A. [2004], Partnerstwo podmiotów rynku miast i regionów – koncepcja marketingowa, „Samorząd Terytorialny", nr 12.
Szromnik A. [2006], Marketing terytorialny – koncepcja ogólna i doświadczenia praktyczne, [w:] T. Markowski (red.), Marketing terytorialny, PAN KPZK, t. CXVI, Warszawa.
Szromnik A. [2012], Marketing terytorialny. Miasto i region na rynku, Warszawa.
Szromnik A. [2014], Marketing terytorialny. Miasto i region na rynku, Kraków.
Szromnik A., Borodako K. [2004], Marketingowa orientacja miast w Polsce w świetle badań empirycznych, Zeszyty Naukowe AE, nr 664, Kraków.
Szulc M., Promocja samorządu ryzykowna podatkowo, podatki.gazetaprawna.pl/artykuly/789706, promocja-samorzadu-ryzykowna-podatkowo.html .
Szymańska D. [1989a], Klasyfikacja miast według liczby ludności w geografii radzieckiej, Studia Societatis Scientiarum Torunensis, t. X, nr 1, cz. C (geographia et geologia), Toruń.

Szymańska D. [1989b], Problemy klasyfikacji i typologii Mast w geografii radzieckiej, Studia Societatis Scientiarum, Torunensis, t. X, nr 1, cz. C (geographia et geologia), Toruń.
Szymańska D., Grzelak-Kostulska E. [2005], Małe miasta w Polsce – zmiany ludnościowe i funkcjonalne w drugiej połowie XX wieku, [w:] K. Heffner (red.), Małe miasta a rozwój lokalny i regionalny, Katowice.
Szymborska W. [2014], tom poezji Tutaj, Wydawnictwo ZNAK.
Śliwińska K., Pacut M. (red.) [2011], Narzędzia i techniki komunikacji marketingowej w XXI wieku, Warszawa.
Ślusarski P. [2010], Ranking miast w social mediach, „Press", nr 11.
Śnihur J. [2006], Benchmarking jako nowoczesne narzędzie promocji miast i regionów, Eduskrypt.pl.
Top promocji polskich powiatów i regionów [2013], http://www.gruparmf.pl/_files/Upload/Files/MiR/PDFy/RAPORT2013.pdf (dostęp: 10.02.2015).
Tourists to UK „to spend record levels in 2015", www.bbc.com/news/uk-30613957.
Töpfer A., Müller R. [1995], Kommunikation als Erfolgsfaktor im Marketing für Städte und Regionem, Hamburg.
Trueman M., Klemm M., Giroud A. [2004], Can a city communicate? Bradford as a corporate brand, „Corporate Communications: An International Journal", t. 9, nr 4.
Turner J.H. [1994], Socjologia – koncepcje i ich zastosowanie, Poznań.
Urbaniak B., Bohdziewicz P. [2009], Zdiagnozowanie potencjału administracji samorządowej, ocean potrzeb szkoleniowych kadr urzędów administracji samorządowej oraz przygotowanie profili kompetencyjnych kadr urzędów administracji samorządowej (raport końcowy), Kutno.
Urbaniec E. [2009], Product Placement – medioznawstwo a marketing kreatywny, Gdynia.
Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (Dz.U. nr 16, poz. 95 ze zm.).
Ustawa z dnia 25 czerwca 1999 r. o Polskiej Organizacji Turystycznej (Dz.U. nr 62, poz. 689).
Ustawa w dnia 13 listopada 2003 r. o dochodach jednostek samorządu terytorialnego (Dz.U. nr 203, poz. 1966, ze zm.).
Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych, (Dz.U. nr 157, poz. 1240 ze zm.)
Wartick S.L. [2002], Measuring Corporate Reputation: Definition and Data, „Business and Society", Dec, t. 41, nr 4.
Ward S.V. [1998], Selling Places. The marketing and promotion of towns and cities 1850-2000, Londyn – Nowy Jork.
Weber M. [2002], Gospodarka i społeczeństwo. Zarys socjologii rozumiejącej, Warszawa.
Weinberg B.D., Pehlivan E. [2011], Social spending: managing the social media mix, „Business Horizons", nr 54.
Whetten D.A., Lewis D., Mischel L.J. [1992], *Towards an integrated model of organizational identity and member commitment*, Las Vegas, NV.

Wiktor J.W. [2005], Promocja. System komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem, Warszawa.
Wiszniewska A., Szopa-Milde R. [2008], Narzędzia: Koncept marki, „Marketing w praktyce", nr 7.
Wyrwisz J. [2013], Product Placement – korzyści i ograniczenia w komunikacji marketingowej produktów i usług, „Przegląd Organizacji", nr 11.
Zabierzów zabiegał i zarobił, „Dziennik Polski", 9 grudnia 2009 r.
Zanger C., Sistenich F. [1996], Eventmarketing, „Marketing ZiP", nr 4.
Zawadzki P. [2013], City placement jako element promocji produktu turystycznego miast, Prace Naukowe UE, nr 304, Wrocław.
Zawicki M. [2011], Nowe zarządzanie publiczne, Warszawa.
Zenker S., Braun E. [2006], Branding a City-A Conceptual Approach for Place Branding and Place Marketing Management, [w:] 39th European Marketing Academy Conference, Copenhagen.
Zdon-Korzeniowska M. [2011], Marketing terytorialny jako forma działań przedsiębiorczych samorządów terytorialnych, [w:] Przedsiębiorczość w warunkach globalizacji, Uniwersytet Pedagogiczny, Kraków.
Zdon-Korzeniowska, M. [2012], Budowa marki regionalnej na wybranych przykładach województw Polski, Prace Komisji Geografii i Przemysłu, nr 19, Warszawa – Kraków.
Zrobek J. [2003], Orientacja marketingowa terenów wiejskich, „Studies in Law and Economics", t. LXVIII.
Zuzańska-Żyśko E. [2006], Małe miasto w okresie transformacji. Studium w regionie śląskim, Katowice.
Zygidopoulous S.C. [2001], The impact of accidents on firms' reputation for social performance, „Busines & Society", nr 40(4).
Żabiński L. [1998], Kategoria ogólna strategii marketingowej przedsiębiorstwa i jej ewolucja [w:] T. Kramer (red.), Problemy współczesnego marketingu, Materiały z ogólnopolskiej konferencji naukowej, Katowice.
Żabińska T. [1999a], Orientacje marketingowe gminy (podstawy, kierunki rozwoju), [w:] L. Żabiński (red), Orientacje marketingowe podmiotów gospodarczych – podstawy teoretyczno-metodyczne, kierunki badań, Prace Naukowe AE, Katowice.
Żabińska T. [1999b], Orientacja marketingowa gminy (podstawy, kierunki rozwoju), [w:] Orientacje marketingowe podmiotów gospodarczych w sektorach rozwojowych i innowacyjnych, Materiały z konferencji, Katowice.
Żbikowska A. [2012], Wybrane metody oceny skuteczności działań public relations, „Zeszyty Naukowe" UE, nr 885, Kraków.
Żbikowski J. [2012], Adaptacja koncepcji marketingu terytorialnego przez jednostki samorządu terytorialnego szansą rozwoju regionalnego, Studia z Zakresu Prawa, Administracji i Zarządzania UKW, Bydgoszcz, nr 2.

# Źródła internetowe

http://www.cittaslow.org/download/File_News_Eventi/CITTASLOW_LIST_december_2015.pdf (dostęp 17.02.2016 r.)
http://cittaslowpolska.pl/index.php/pl/o-cittaslow (dostęp 17.02.2016 r.)
http://cittaslowpolska.pl/userfiles/pliki_do_pobrania/BROSZURA%20_2011/cittaslow_srodek_regular.pdf, s. 2 (dostęp 4.02.2015 r.)
http://grzegorzlesniewski.pl
http://ircenter.com/social-media-2014-polska
http://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0100647 (dostęp: 10.02.2015 r.)
http://lodzhipsteremmiast.wordpress.com
http://lovekrakow.pl
http://magiapodlasia.pl
http://marcinnowak.eu
http://marketingmiejsca.com.pl/marketing-terytorialny---portal-dla-specjalistow-marketingu-miejsc---marketingmiejsca.com,1,strona-glowna,23,ile-i-na-jakie-dzialania-promocyjne-wydaja-polskie-miasta-oraz-regiony, 1205
http://nowawarszawa.pl
http://przedwojennawarszawa.pl
http://rpo.warmia.mazury.pl
http://swietokrzyskie.travel
http://uml.lodz.pl
http://wawalove.pl
http://www.bialystok.pl
http://www.gdynia.pl
http://www.imp.org.pl/images/stories/branding_miejsc/branding%20your%20city%20-%20ceo.pdf s. 3 (dostęp 21.11.2014 r.)
http://www.internetworldstats.com/stats.htm
http://www.lm.pl
http://www.lodzkie.pl
http://www.millwardbrown.com/subsites/poland/services/syndicated/net-track
http://www.mojregion.eu/forum-rewitalizacji/aktualnosci/czytaj/items/cittaslow---nie-wolniej-sie-rozwijac-ale-lepiej-zyc.html (dostęp 23.02.2015 r.)
http://www.polskawschodnia.gov.pl
http://www.slowfood.pl/?s=str-cotojest (dostęp 13.03.2015 r.)
http://www.slowmovement.com/slow_cities.php
http://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-number-of-users
http://www.szczecinblog.pl
http://www.torun.pl/pl
http://www.umwd.dolnyslask.pl
http://www.universalmccann.pl/uploads/images/Gallery/dokumenty/wave6.pdf

http://sjp.pwn.pl/słowniki/szukaj/optymalizacja.html

MARKETING

MARKETING

Autorzy prezentują swoją propozycję periodyzacji rozwoju marketingu terytorialnego, zwanego również marketingiem miast i regionów. Stawiają zwłaszcza na innowacje marketingowe generowane przez nowe technologie komunikacyjne i problemy wymuszane przez praktykę.

Przedstawiony zbiór zagadnień traktuje o ważnych dla praktyki kwestiach marki (branding) i strategiach ich kształtowania, w tym renomie jako kategorii wiodącej. Szczególnie wiele uwagi poświęcono strategii city placement jako szczególnie innowacyjnemu instrumentowi promocji miast i regionów. Podkreślono znaczenie mediów społecznościowych w systemie komunikacji marketingowej.

Autorzy są pracownikami i doktorantami **Katedry Handlu i Instytucji Rynkowych Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie**.

**www.edu-libri.pl**

**Wydawnictwo edu-Libri jest oficyną wydawniczą e-publikacji naukowych i edukacyjnych.**

Współpracujemy z doświadczonymi redaktorami merytorycznymi oraz technicznymi specjalizującymi się w przygotowywaniu publikacji naukowych i edukacyjnych. Stawiamy na jakość i profesjonalizm łączone z nowoczesnością, a najważniejsze dla nas są przyjemność współtworzenia i satysfakcja z dobrze wykonanego zadania.

**Nasze publikacje elektroniczne są dostępne** w księgarniach internetowych oraz w czytelniach on-line ibuk.pl i nasbi.pl

**Sprzedaż książek drukowanych** prowadzi wydawnictwo (zamówienia: edu-libri@edu-libri.pl) oraz księgarnie stacjonarne i internetowe (szczegóły na stronie wydawnictwa).